

**PERENCANAAN PROGRAM PELATIHAN MASYARAKAT
DALAM MENDUKUNG
AGENDA PRIORITAS PEMBANGUNAN DESA
(Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah
Tertinggal, dan Transmigrasi)**



TESIS

**UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
GUNA MEMPEROLEH GELAR MAGISTER**

Oleh:

**GILAR CAHYA NIRMAYA
NIM. 176030100111042**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMNISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

repository.ub.ac.id

TESIS
PERENCANAAN PROGRAM PELATIHAN MASYARAKAT DALAM
MENDUKUNG AGENDA PRIORITAS PEMBANGUNAN DESA
(Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah
Tertinggal, dan Transmigrasi)

Oleh :


GILAR CAHYA NIRMAYA
176030100111042

telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 9 Oktober 2018
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing,

Ketua

Anggota


Dr. Abdullah Said, M.Si
NIP. 19570911 198503 1 003


Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si
NIP. 19690524 200212 2 002

Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Publik


Dr. Irwan Noor, MA
NIP. 19611024 198601 1 002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya




Prof. Dr. Bambang Surpriyono, MS
NIP. 19610905 198601 1 002

JUDUL TESIS:

PERENCANAAN PROGRAM PELATIHAN MASYARAKAT DALAM
MENDUKUNG AGENDA PRIORITAS PEMBANGUNAN DESA

(Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan
Transmigrasi)

Nama Mahasiswa : Gilar Cahya Nirmaya

NIM : 176030100111042

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Minat : Perencanaan Pembangunan Daerah

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. Abdullah Said, M.Si

Anggota : Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si

TIM DOSEN PENGUJI:

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS.

Dosen Penguji 2 : Dr. Siti Rochmah, M.Si

Tanggal Ujian : 9 Oktober 2018

SK Penguji : -

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang,

Mahasiswa



Gilar Cahya Nirmaya
176030100111042

*Karya ilmiah ini kupersembahkan kepada
Allah SWT sebagai bentuk rasa syukurku,
Ibu dan Bapakku Tercinta,
Suamiku Tersayang dan Calon Buah Hati yang sedang kukandung
Serta Segenap Keluarga dan Sahabat-Sahabatku*



RIWAYAT HIDUP

Gilar Cahya Nirmaya, lahir di Pati, Jawa Tengah pada 24 November 1989, anak dari Ibu Tris Setyaningsih dan Bapak (Alm.) Andi Lukito. Menamatkan pendidikan sekolah dasar di SDN Jatimekar 9 Bekasi Tahun 2001, tamat pendidikan menengah di SMP Negeri 9 Bekasi Tahun 2004 dan SMA Negeri 5 Bekasi Tahun 2007 serta melanjutkan pendidikan di Program Studi Ilmu Keluarga dan Konsumen Fakultas Ekologi Manusia Institut Pertanian Bogor dan lulus tahun 2011. Mulai berkarier sebagai PNS pada tahun 2014, mendapatkan penempatan kerja di Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal yang saat ini telah berubah nomenklatur menjadi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Malang,
Penulis,

Gilar Cahya Nirmaya



UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Tesis yang berjudul **“Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa (Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi)”** merupakan salah satu syarat untuk mendapat gelar Magister Administrasi Publik. Terwujudnya tesis ini tidak lepas dari partisipasi dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Surpriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
2. Bapak Dr. Irwan Noor, MA selaku Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Publik
3. Bapak Dr. Abdullah Said, M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, selaku Anggota Komisi Pembimbing Tesis yang dengan tulus telah mengarahkan, membimbing, dan memotivasi penulis untuk senantiasa belajar dan mendorong penulis untuk segera menyelesaikan penulisan tesis ini
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS dan Ibu Dr. Siti Rochmah, M.Si selaku dosen penguji seminar proposal sampai dengan ujian akhir yang telah banyak memberikan masukan guna memperbaiki dan menyempurnakan penulisan tesis ini
5. Bapak Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat serta seluruh staf pada Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Publik atas bantuan dan dukungannya
6. Kepala Pusbindiklatren Bappenas beserta jajarannya, atas kesempatan beasiswa yang diberikan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya

7. Kepada atasan dan rekan-rekan kerja penulis pada Pusat Pelatihan Masyarakat dan Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Terima kasih atas seluruh dukungan dan motivasi selama penulis menempuh studi
8. Kepada Ibuku Tris Setyaningsih, Bapakku (Alm.) Andi Lukito, dan Bapakku Mujiono yang sangat saya cintai dan hormati yang tak henti-hentinya memberikan dukungan, doa, nasehat, dan motivasi hingga sampai detik ini penulis tetap kuat dan bersemangat dalam menyelesaikan studi
9. Kepada Suamiku tercinta, Rudiansyah Kurniawan, atas kesabaran, kepercayaan dan dukungannya selama proses pelaksanaan studi
10. Kepada adik-adikku yang selalu mendukung dan mendoakan kelancaran selama studi
11. Seluruh saudara-saudaraku di kelas Tailormade XIV, terima kasih yang tak terhingga atas persaudaraan, kekompakan dan segala doa serta dukungan yang diberikan hingga saat ini
12. Serta seluruh pihak yang turut membantu penulisan dan tidak bisa disebutkan satu-persatu dalam tulisan ini.

Akhir kata penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi kita semua.

Malang,

Penulis

Gilar Cahya Nirmaya

RINGKASAN

GILAR CAHYA NIRMAYA, Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, 2018. "PERENCANAAN PROGRAM PELATIHAN MASYARAKAT DALAM Mendukung AGENDA PRIORITAS PEMBANGUNAN DESA (Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi)". Komisi Pembimbing, Ketua: Dr. Abdullah Said, M.Si, Anggota: Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si.

Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa mengamanatkan pelaksanaan pembangunan desa dengan menekankan pada pendekatan desa membangun, artinya menempatkan Desa dan masyarakatnya sebagai subyek pembangunan. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi merilis Program Pelatihan Masyarakat yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan kualitas masyarakat desa sebagai subyek pembangunan. Ruang lingkup perencanaan program pelatihan masyarakat sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 9 tahun 2016 mencakup adanya tahap identifikasi kebutuhan pelatihan masyarakat, penyusunan program pelatihan masyarakat, penyiapan dan pengembangan materi pelatihan masyarakat. Rencana Strategis Arah Baru Kementerian Desa Tahun 2017-2019 menetapkan agenda prioritas pembangunan desa yang terdiri dari pengembangan Badan Usaha Milik Desa, pengembangan Produk Unggulan Kawasan Perdesaan, pembangunan Embung Desa, dan pembangunan Sarana Olahraga Desa. Saat ini, arah kebijakan Menteri Desa adalah pelaksanaan seluruh program kementerian, termasuk program pelatihan masyarakat, dengan mengacu pada percepatan terwujudnya agenda prioritas pembangunan desa. Hal tersebut menimbulkan beberapa penyesuaian pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara komprehensif dan terinci tentang: (1) proses perencanaan Program Pelatihan Masyarakat ditinjau menggunakan *Critical Events Model*; (2) tantangan yang dihadapi dalam perencanaan Program Pelatihan Masyarakat di Kementerian Desa; dan (3) perumusan strategi alternatif yang dapat digunakan dalam menghadapi tantangan Program Pelatihan Masyarakat.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan maksud memperoleh gambaran yang lengkap dari permasalahan yang dirumuskan dengan memfokuskan pada proses dan pencarian yang dikaji lebih bersifat komprehensif, mendalam, alamiah dan apa adanya. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara mendalam, observasi, dan studi kepustakaan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa sudah melaksanakan sebagian besar tahapan pada teori *Critical Events Model*. Namun demikian masih terdapat beberapa catatan perbaikan terutama mengenai sudah tidak dilaksanakannya tahap identifikasi kebutuhan pembelajar dan belum dilakukannya proses evaluasi dan umpan balik pada akhir setiap tahapan; (2)

Tantangan yang dihadapi dalam perencanaan program pelatihan masyarakat dianalisis berdasarkan potensi dan permasalahan yang muncul pada aspek-aspek yang mempengaruhi proses perencanaan. Hal yang dapat menjadi potensi dalam perencanaan program pelatihan masyarakat adalah ketersediaan sumberdaya fisik dan keuangan yang memadai, sementara hal yang dapat menjadi permasalahan adalah ketersediaan sumberdaya manusia yang belum memadai, minimnya jumlah pegawai yang memiliki kompetensi perencanaan pelatihan yang ideal, ketiadaan jabatan fungsional perencana, ketiadaan forum khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perencanaan program pelatihan, peran politisi yang sangat berpengaruh dalam penetapan kebijakan pelatihan, belum semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan umpan balik, dan proses penjarangan umpan balik dari masyarakat masih bersifat formalitas dan belum menjadi bahan pijakan dalam menyusun agenda kebijakan pelatihan selanjutnya; (3) Alternatif strategi dalam menghadapi tantangan proses perencanaan pada program pelatihan masyarakat terdiri dari pelibatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Kementerian Desa untuk melakukan identifikasi kebutuhan masyarakat desa terkait bantuan stimulant dan keterampilan yang dibutuhkan sesuai dengan amanat undang-undang desa, transmigrasi, dan agenda prioritas pembangunan desa; Pusat Pelatihan Masyarakat mengelompokkan kebutuhan keterampilan-keterampilan yang teridentifikasi ke dalam jenis-jenis pelatihan dan membuat jenjang pelatihan pemula, terampil, dan ahli; melaksanakan tahap identifikasi kebutuhan pembelajar untuk menentukan jenjang pelatihan yang diperlukan oleh masyarakat.

Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini antara lain: (1) Kementerian Desa agar dapat memprioritaskan pelaksanaan kembali tahap identifikasi kebutuhan pembelajar dan pelaksanaan proses umpan balik di akhir setiap tahapan pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa; (2) pengajuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan perencanaan pelatihan masyarakat; (3) Agar politisi memiliki kemauan politik (*political will*) dalam merumuskan kebijakan terkait pelatihan masyarakat dengan tetap memperhatikan perpaduan pendekatan *top down* dan *bottom up* guna tercapainya keberlanjutan praktik materi yang telah masyarakat dapatkan dari program pelatihan masyarakat, peningkatan peran masyarakat dalam proses perencanaan program pelatihan, dan terwujudnya perencanaan yang kolaboratif; (4) Pusat Pelatihan Masyarakat maupun Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta diharapkan dapat mengadakan forum rapat koordinasi bulanan sebagai sarana evaluasi dan umpan balik; (5) Agar Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta dapat melakukan pengumpulan dan analisis data terhadap umpan balik yang diberikan peserta pelatihan.

Kata Kunci: Perencanaan, Pelatihan Masyarakat, Pemberdayaan, Pembangunan Desa

SUMMARY

GILAR CAHYA NIRMAYA, Postgraduate Program, University of Brawijaya, Malang. "Planning Of Community Training Program In Supporting The Village Development Agenda Priority (The study at Ministry of Village, Deprivied Area, and Transmigration)". Supervisor: Dr. Abdullah Said, M.Si; Co-Supervisor: Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si.

The constitution Number 6 year 2014 regarding village conducting village development by stressing the approach on self-developing village, by the means of putting village and its people as the subject of development. The Ministry of Village, Deprived Area, and Transmigration, released a community training program to improve the capacity and quality of villagers as the subject of development. The scope of planning a training program as mention by the act Number 9, 2016, includes the identification stage of training needs to the community, program arrangement, preparation and training material development for the community. The new direction of strategic plan of the ministry of village year 2017-2019 sets priority agenda for village development which include the development of village-owned enterprises, the development of superior-products, the construction of the dam, and the construction of sport center. At the present time, Ministry of villages policy is mainly directed to the implementation of Ministry entire program, include the community training programs—reffering to the acceleration in achieving village development priority agenda. This plan has caused to rise necessary adjustments within the planning process of community training programs. Therefore, this research aims to describe and comprehensively analyze the following points: (1) the planning process of community training programs using critical of events model; (2) the challenges during the program implementation; and (3) the formulation of alternative strategy to overcome the challenge of this community training program.

The research was conducted by adopting descriptive-qualitative approach, to gather complete idea-description from the problem identification by highlighting the process and comprehensive, scientific, and deep investigation. The data collection method is conducted through depth interviews, observation, and literature based study. The data analysis in this research use interactive data collection model, data condensation, data presentation, and withdrawing conclusion / verification.

The research results that: (1) the planning process of community training programs in supporting priority agenda of village development has upheld the Critical Events Model theory. Yet, however, there are several note of improvement especially, in the context of unexisted learners-need identification stage and unexisted evaluation feedback at the end of each stage; (2) the challenges face during planning this program is analysed based on potential and emerging problem within the influential aspects during planning process. The potential concern in planning the training program is the insufficient number of infrastructure and finance, while the problem possibility is in insufficient human resource, also the minimum number of skillful workers who have the competence of planning well-designed program, non-existed functional occupation, unexisted forum to improve the ability in planning the training program, strongly influential

role of politicians in setting the policy of training, however, not all the staffs have equal opportunity to deliver feedbacks, and the feedback collection from the villagers is very formal and yet, not proper to be considered for preparing future policy agenda; (3) The alternative strategy to overcome this challenge consist of participating the center of research and development of ministry of village to identify the villagers needs regarding stimulants aid and skill needed based on the mandate of village act, transmigration, village development priority agenda, hence, the center of villagers training clusters the needs of identified skill into several trainings and create the stage as in primary, intermediate, advance, and professional for a reference to identify the stage regarding the learners need to discover which stage of training required by the community.

Reccomendation from this research are as follow: (1) the ministry of village should re-prioritise the stage of learners-need identification and set up the feedback process in each stage of planning training program to support the village development priority agenda; (2) proposing the needs of education and training for the planning of community training program; (3) mitigating the political-will in designing the policy regarding community training but still highlighting the top down and bottom up approach to sustain the practical implementation of the training, opening access to society in taking a part of designing the training, and uphold collaborative planning.; (4) the training center as well as the center of community training in Jakarta can set up a forum or monthly coordination meeting as a platform of evaluation and feedback; (5) to enable the center of community training in Jakarta collect and analyze the data given by the participants.

Key Words : *Planning, Community Training, Empowerment, Village Development*

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyajikan tesis yang berjudul **“Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa (Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi)”**. Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi proses perencanaan program pelatihan, tantangan dalam perencanaan program pelatihan dan strategi alternatif dalam menghadapi tantangan tersebut. Penulis menyadari sepenuhnya dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan sumbang saran dan masukan demi penyempurnaan tesis ini agar dapat bermanfaat dan dipergunakan sebaik-baiknya.

Malang,
Penulis

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
HALAMAN PERUNTUKAN	v
RIWAYAT HIDUP PENULIS	vi
UCAPAN TERIMAKASIH	vii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	xi
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	25
1.3 Tujuan Penelitian	26
1.4 Manfaat Penelitian	26
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	 27
2.1 Penelitian Terdahulu	27
2.2 Perencanaan	43
2.2.1 Teori Perencanaan	43
2.2.2 Pengertian Perencanaan	47
2.2.3 Prosedur Perencanaan	49
2.3 Perencanaan Pembangunan	55
2.3.1 Pengertian Pembangunan	55
2.3.2 Konsep Perencanaan Pembangunan	57
2.4 Program Pelatihan Masyarakat	63
2.4.1 Konsep Pemberdayaan Masyarakat	63
2.4.2 Konsep Pelatihan	64
2.4.3 Perencanaan Program Pelatihan Berbasis <i>Critical Events Model</i>	67
2.5 Pembangunan Desa	74
2.5.1 Pengertian Desa	74
2.5.2 Dasar-dasar Pembangunan Desa	76
2.5.3 Agenda Prioritas Pembangunan Desa	78
 BAB III. ANALISIS <i>SOCIAL SETTING</i>	 82
3.1 Profil Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	82
3.1.1 Tugas dan Fungsi	82
3.1.2 Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran	84
3.1.3 Struktur Organisasi	87
3.2 Profil Pusat Pelatihan Masyarakat	88

3.2.1 Tugas dan Fungsi	89
3.2.2 Struktur Organisasi	90
3.3 Profil Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta	93
3.3.1 Tugas dan Fungsi	94
3.3.2 Struktur Organisasi	95
BAB IV. METODE PENELITIAN	99
4.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	99
4.2 Fokus Penelitian	100
4.3 Lokasi dan Situs Penelitian	102
4.4 Sumber Data	102
4.5 Metode Pengumpulan Data	104
4.6 Uji Keabsahan Data	106
4.7 Analisis Data	107
4.8 Jadwal Penelitian	109
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	110
5.1 Hasil Penelitian	110
5.1.1 Proses Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa Ditinjau Berdasarkan <i>Critical Events Model</i>	110
5.1.1.1 Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi	112
5.1.1.2 Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas	119
5.1.1.3 Tahap Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan	123
5.1.1.4 Tahap Menentukan Tujuan	129
5.1.1.5 Tahap Menyusun Kurikulum	133
5.1.1.6 Tahap Pemilihan Strategi Pembelajaran	138
5.1.1.7 Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran	140
5.1.1.8 Tahap Melaksanakan Pelatihan	148
5.1.1.9 Evaluasi dan Umpan Balik	152
5.1.2 Tantangan Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat	156
5.1.2.1 Ketersediaan Sumberdaya	156
5.1.2.2 Pengetahuan dan Keterampilan Sumberdaya Perencana	168
5.1.2.3 Peran Pemangku Kepentingan dan Kekuasaan 5.1.2.4 Umpan Balik dan Pengendalian	172
5.1.3 Strategi Alternatif dalam Menghadapi Tantangan Program Pelatihan Masyarakat	177
5.2 Pembahasan	180
5.2.1 Proses Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa Ditinjau Berdasarkan <i>Critical Events Model</i>	180
5.2.1.1 Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi	182
5.2.1.2 Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas	185
5.2.1.3 Tahap Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan	188

5.2.1.4 Tahap Menentukan Tujuan	190
5.2.1.5 Tahap Menyusun Kurikulum	191
5.2.1.6 Tahap Pemilihan Strategi Pembelajaran	193
5.2.1.7 Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran	194
5.2.1.8 Tahap Melaksanakan Pelatihan	195
5.2.1.9 Evaluasi dan Umpan Balik	197
5.2.2 Tantangan Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat	199
5.2.2.1 Ketersediaan Sumberdaya	199
5.2.2.2 Pengetahuan dan Keterampilan Sumberdaya Perencana	201
5.2.2.3 Peran Pemangku Kepentingan dan Kekuasaan	202
5.2.2.4 Umpan Balik dan Pengendalian	206
5.2.3 Strategi Alternatif dalam Menghadapi Tantangan Program Pelatihan Masyarakat	208
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	216
6.1 Kesimpulan	216
6.2 Saran	218
DAFTAR PUSTAKA	221
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
1.1	Distribusi Desa-Desa Sasaran Prioritas Pembangunan Nasional Menurut Kabupaten Daerah Tertinggal, Rawan Bencana, Rawan Pangan, Pasca Konflik, Perbatasan, Pulau Kecil Terluar, dan Transmigrasi	7
1.2	Data Lokasi dan Wilayah Kerja Unit Pelaksana Teknis di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	13
1.3	Perbandingan Jenis Pelatihan Masyarakat yang dilakukan oleh Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Tahun 2015 dan Tahun 2017	18
1.4	Perbandingan antara Critical Events Model (CEM) dan Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat	23
2.1	Hasil Penelitian Terdahulu	37
2.2	Perbedaan Istilah Pendidikan dan Pelatihan	66
4.1	Jadwal Penelitian	109
5.1	Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Pembangunan Perdesaan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	121

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
1.1	Persentase Kemiskinan Kota dan Desa	5
1.2	Pengejawantahan Nawacita ke-3 melalui Pembangunan Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	9
2.1	<i>Procedural dan Substantive Theory</i>	46
2.2	Skema Perencanaan yang Ideal	51
2.3	<i>The Critical Events Model</i>	68
3.1	Struktur Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	88
3.2	Posisi Organisasi Puslatmas	89
3.3	Struktur Organisasi Pusat Pelatihan Masyarakat	91
3.4	Struktur Organisasi Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat	96
4.1	Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif	109
5.1	Nota Dinas Plt. Kepala Balilaflo terkait Penyesuaian/Perubahan Program Pelatihan Masyarakat Tahun 2017	118
5.2	Kegiatan Lokakarya Penelusuran Kebutuhan Pelatihan di Kabupaten Tasikmalaya tanggal 11 April 2018	128
5.3	Rapat Konsinyeering Penyusunan Modul Pengelolaan Bumdes Tahun 2017	134
5.4	Modul dan Kurikulum Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa	136
5.5	Strategi Pembelajaran Sub Mata Latih Pengantar Program Standar Pelatihan Pengelolaan Bumdes	139
5.6	Sarana Prasarana BBPLM Jakarta Kementerian Desa	144
5.7	Pelatihan Pengelolaan Bumdes di Desa Cisereh, Kabupaten Tangerang	151
5.8	Perbandingan Penyerapan Anggaran BBPLM Tahun 2017	167

5.9	Model Perencanaan yang telah digunakan pada Program Pelatihan Masyarakat	209
5.10	<i>The Critical Events Model</i>	212



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan merupakan usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengubah suatu keadaan menjadi keadaan yang lebih baik dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, efisien, efektif dan akuntabel, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat secara berkelanjutan (Nurman, 2015:94). Usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana tadi tentu berisi langkah-langkah strategis, taktis dan praktis, karena masing-masing objek pembangunan memiliki usia kedaulatan, sumber daya andalan dan tantangan yang berbeda.

Bagi bangsa Indonesia, secara khusus tujuan pembangunan nasional telah digariskan dalam Pembukaan Undang Undang Dasar (UUD) 1945, yaitu untuk: melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia; memajukan kesejahteraan umum; mencerdaskan kehidupan bangsa; dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Jika tujuan yang dimandatkan oleh Konstitusi ini disarikan, akan tampak bahwa mandat yang diberikan Negara kepada para pemangku kepentingan, khususnya penyelenggara negara dan pemerintahan di Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), adalah untuk memuliakan manusia dan kehidupan bermasyarakat mulai dari lingkup terkecil hingga ke lingkup dunia.

Berdasarkan data yang dimiliki oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan (2012), secara geografis Negara Kesatuan Republik Indonesia memiliki sekitar 17.504 pulau, dimana sekitar 6.000 di antaranya tidak memiliki penghuni yang

tetap. Indonesia terdiri dari lima pulau besar, yaitu Pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, dan Irian Jaya. Pulau Jawa merupakan pulau yang terpadat di Indonesia dimana lebih dari setengah (65 persen) penduduk Indonesia tinggal disana. Kondisi Pulau Jawa yang padat tersebut menyebabkan paradigma pembangunan dahulu hanya terkonsentrasi di Pulau Jawa, atau dikenal dengan Jawa Sentris. Hal ini menyebabkan tidak meratanya pencapaian tujuan pembangunan nasional sebagaimana mandat dalam Pembukaan UUD 1945.

Saat ini, Pemerintah telah merubah dan menetapkan paradigma pembangunan Indonesia berupa Paradigma Indonesia Sentris yang dimaknai menyeimbangkan pembangunan secara adil dan merata di semua daerah di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Paradigma Indonesia Sentris merupakan sebuah terobosan penting yang diletakkan Pemerintah dalam periode 2015-2019 ini. Paradigma ini mengubah paradigma lama pembangunan, utamanya pembangunan infrastruktur, menjadi pembangunan di luar Pulau Jawa, pembangunan pusat-pusat pertumbuhan baru di Kawasan Timur Indonesia, wilayah perbatasan antar negara, dan desa-desa di berbagai pulau di seluruh pelosok Indonesia. Dari paradigma besar inilah, lahir agenda strategis prioritas pembangunan nasional yang terangkum pada Nawacita, khususnya Cita ke-3, yaitu *"membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam negara kesatuan Republik Indonesia"*.

Membangun dari pinggiran harus dipahami dalam perspektif yang utuh, yakni membangun konektivitas antara daerah pinggiran dengan daerah pusat yang merupakan tempat berlangsungnya kegiatan-kegiatan ekonomi secara

intensif dan menggerakkan kegiatan ekonomi di daerah-daerah pinggiran, khususnya pedesaan (Priyarsono, 2017:49). Sehubungan dengan hal tersebut, pembangunan perlu dimulai dengan meletakkan dasar-dasar kebijakan desentralisasi, terutama keberpihakan pada daerah-daerah yang saat ini masih tertinggal, yang dalam hal ini direpresentasikan oleh daerah pedesaan.

Desentralisasi, menurut Nurman (2015:75), merupakan pemberian kewenangan dan keleluasaan (diskresi) dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk menyelenggarakan segenap kepentingan dari sekelompok penduduk yang menempati wilayah tersebut. Sementara, menurut UU No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, desentralisasi adalah penyerahan urusan pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom berdasarkan asas otonomi. Agar tidak terjadi penyimpangan dan penyelewengan, pemberian wewenang dan keleluasaan tersebut harus diikuti dengan pengawasan yang kuat. Meskipun titik berat otonomi diletakkan pada tingkat Kabupaten atau Kota, namun secara esensi sebenarnya kemandirian tersebut harus dimulai dari level pemerintahan di tingkat paling bawah, yaitu Desa.

Hal ini selanjutnya diperkuat dengan pengakuan secara yuridis formal mengenai keberadaan dan kewenangan Desa dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Berdasarkan ketentuan tersebut, Desa diartikan sebagai desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau

hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

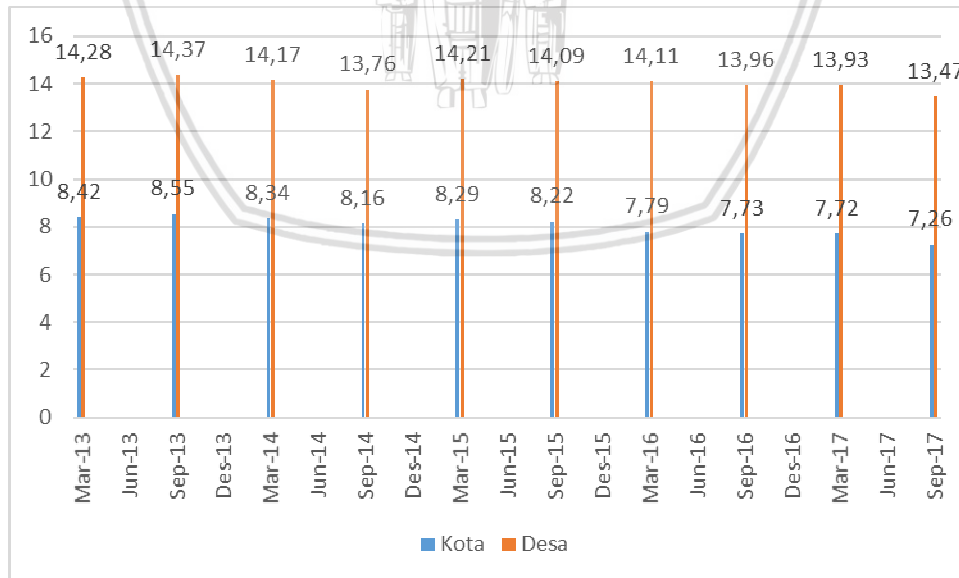
Pemahaman Desa di atas menempatkan Desa sebagai suatu organisasi pemerintahan yang secara politis memiliki kewenangan tertentu untuk mengurus dan mengatur warga atau komunitasnya. Dengan posisi tersebut desa memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang kesuksesan pembangunan nasional secara luas. Desa menjadi garda terdepan dalam menggapai keberhasilan dari segala urusan dan program-program dari pemerintah.

Oleh karena itu, pembangunan Desa sebagai bagian dalam mencapai kesuksesan pembangunan nasional tidak dapat diabaikan. Sejalan dengan amanah UU Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, pembangunan Desa bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa dan penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana, pengembangan potensi ekonomi lokal, dan pemanfaatan Sumber Daya Alam (SDA) dan lingkungan secara berkelanjutan. Dengan adanya pengaturan tentang Desa tersebut, maka pengakuan dan penghormatan kepada kewenangan Desa lebih nyata. Hal itu akan mendorong prakarsa serta partisipasi masyarakat untuk mengembangkan potensi dan aset Desa untuk kesejahteraan bersama.

Komitmen Pemerintah terhadap pelaksanaan pembangunan Desa diwujudkan melalui pembentukan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (selanjutnya disebut dengan Kementerian Desa). Tugas Kementerian Desa mengacu pada Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa

dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Isu strategis di bidang substansi pembangunan perdesaan yang menjadi persoalan dan bahkan menjadi musuh bersama (*common enemy*) nasional, adalah kemiskinan. Badan Pusat Statistik (BPS), 2017 menyatakan bahwa pada bulan September 2017, jumlah penduduk miskin (penduduk dengan pengeluaran per kapita per bulan di bawah Garis Kemiskinan) di Indonesia mencapai 26,58 juta orang (10,12 persen). Sebagian besar penduduk miskin tersebut secara relatif berada di perdesaan dan umumnya bekerja di sektor pertanian. Gambar 1.1 memperlihatkan disparitas tingkat kemiskinan di desa yang cukup tinggi, walaupun cenderung menurun. Dengan jumlah desa lebih dari 74,000 Desa, maka mengatasi kemiskinan di Desa akan berarti mengatasi sebagian besar kemiskinan tingkat nasional.



Sumber: Data Profil Kemiskinan di Indonesia BPS, September 2017 (diolah)

Gambar 1.1 Persentase Kemiskinan Kota dan Desa

Oleh karena itu, tujuan yang akan dicapai oleh Kementerian Desa dalam periode 2017-2019 adalah mempercepat pengurangan desa tertinggal menjadi berkembang dan pembentukan desa mandiri, serta membangun keterkaitan ekonomi lokal antara desa dan kota menjadi kota kecil/kota kecamatan sebagai upaya pengurangan tingkat kemiskinan di Desa.

Berdasarkan data statistik Potensi Desa Tahun 2014 (BPS), jumlah desa dan Unit Pemukiman Transmigrasi (UPT)/Satuan Pemukiman Transmigrasi (SPT) di Indonesia adalah 73.776 desa. Dari populasi 73.776 desa, Kementerian Desa menentukan 17.000 desa prioritas sasaran dengan mempertimbangkan kebijakan afirmasi 3T (Tertinggal, Terluar/Terdepan/Perbatasan, dan Timur), keterwakilan 7 wilayah pembangunan, dan seluruh kabupaten yang ada di Indonesia. Pemilihan sasaran strategis Kementerian Desa, berdasarkan RPJMN 2015-2019, menargetkan berkurangnya 5.000 Desa Tertinggal dan 2.000 desa menjadi Desa Maju yang berasal dari 17.000 desa prioritas sasaran tersebut. Distribusi desa-desa sasaran prioritas pembangunan nasional menurut kabupaten daerah tertinggal, rawan bencana, rawan pangan, pasca konflik, perbatasan, pulau kecil terluar, dan transmigrasi disajikan pada Tabel 1.1.

Berdasarkan Permendes No.19 Tahun 2017 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2018, Desa Tertinggal merupakan Desa yang memiliki potensi sumber daya sosial, ekonomi, dan ekologi tetapi belum, atau kurang mengelolanya dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa, kualitas hidup manusia serta mengalami kemiskinan dalam berbagai bentuknya. Desa Berkembang merupakan Desa yang berpotensi menjadi Desa Maju, memiliki potensi sumber daya sosial, ekonomi, dan ekologi tetapi belum mengelolanya secara optimal untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat

Desa, kualitas hidup manusia dan menanggulangi kemiskinan. Desa Maju merupakan Desa yang memiliki potensi sumber daya sosial, ekonomi dan ekologi, serta kemampuan mengelolanya untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa, kualitas hidup manusia, dan menanggulangi kemiskinan.

Tabel 1.1 Distribusi Desa-Desa Sasaran Prioritas Pembangunan Nasional Menurut Kabupaten Daerah Tertinggal, Rawan Bencana, Rawan Pangan, Pasca Konflik, Perbatasan, Pulau Kecil Terluar, dan Transmigrasi

NO	WILAYAH PEMBANGUNAN	KABUPATEN DAERAH TERTINGGAL		RAWAN BENCANA		RAWAN PANGAN		PASCA KONFLIK		PULAU KECIL TERLUAR		PERBATASAN		TRANSMIGRASI	
		B	T	B	T	B	T	B	T	B	T	B	T	B	T
1	Sumatera	34	368	61	431	18	233	7	27	24	251	0	0	25	89
2	Jawa - Bali	109	255	139	193	0	0	75	30	13	71	0	0	0	0
3	Nusa Tenggara	142	559	202	803	47	369	182	652	143	453	27	210	9	68
4	Kalimantan	73	637	75	307	0	0	44	151	22	69	62	319	27	27
5	Sulawesi	104	503	142	373	0	0	55	87	91	310	0	0	43	68
6	Maluku	29	322	52	549	19	288	22	178	49	524	14	172	6	21
7	Papua	21	183	28	286	31	598	14	136	27	277	20	109	6	4
		512	2.827	699	2.942	115	1.488	399	1.261	369	1955	123	810	116	277

Keterangan:

B: Desa Prioritas Berkembang

T: Desa Prioritas Tertinggal

Sumber: Rencana Strategis Arah Baru Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Sebagai upaya katalis untuk mengentaskan kemiskinan, memajukan perekonomian desa, dan mempercepat proses pembangunan Desa, Pemerintah Indonesia merilis Program Dana Desa yang pengelolaannya diserahkan pada Kementerian Desa. Menurut PP No. 8 Tahun 2016 tentang Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pemerintah dan Belanja Negara, Dana Desa adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang diperuntukkan bagi Desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah kabupaten/kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Setiap tahun Desa akan mendapatkan Dana Desa dari Pemerintah Pusat yang penyalurannya dilakukan

melalui kabupaten/kota. Dana Desa merupakan mandat UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, dialokasikan dalam bentuk transfer, bukan berbentuk proyek.

Saat ini, arah kebijakan Kementerian Desa terkait prioritas penggunaan Dana Desa mengacu kepada agenda prioritas pembangunan desa yang telah ditetapkan melalui Rencana Strategis Arah Baru dan Permendes No.19 Tahun 2017 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2018, yaitu pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES), Produk Unggulan Desa (PRUKADES), Embung Desa, dan Sarana Olahraga Desa (RAGA DESA). Agenda Prioritas Pembangunan Desa tersebut bertujuan untuk memacu peningkatan produktivitas masyarakat. Hal ini sesuai dengan pengejawantahan Nawacita ketiga menjadi strategi pembangunan yang dilakukan oleh Kementerian Desa yang dapat terlihat pada Gambar 1.2.

Dana Desa dan agenda prioritas pembangunan desa merupakan modal pembangunan Desa yang harus dikembangkan dengan partisipasi penuh dari masyarakat. Untuk itu diperlukan agen-agen perubahan yaitu masyarakat Desa (*local champions*) yang mampu berinovasi dan berkreasi dalam mengelola sumberdaya lokal secara tepat sasaran untuk kesejahteraan bersama. Melalui partisipasi penuh dari masyarakat maka pendekatan yang digunakan dalam pembangunan Desa lebih ditekankan kepada pendekatan Desa Membangun dibandingkan pendekatan Membangun Desa. Pendekatan Desa Membangun artinya menempatkan Desa dan masyarakatnya sebagai subyek pembangunan, yakni pihak yang merencanakan, melaksanakan sekaligus sebagai penerima manfaat dari pembangunan yang efektif dan efisien, pada gilirannya mencapai sasaran kemandirian Desa. Sedangkan dalam pendekatan Membangun Desa,

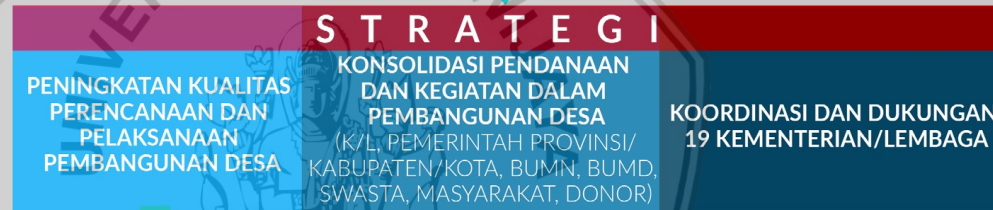
NAWACITA KE-3
LOKUS
KEMENTERIAN
DESA PDT, DAN
TRANSMIGRASI



**"MEMBANGUN DARI PINGGIRAN DENGAN MEMPERKUAT DAERAH-DAERAH
 DAN DESA DALAM KERANGKA NEGARA KESATUAN"**



PERCEPATAN PEMBANGUNAN **'DARI PINGGIRAN'**
 DESA SEBAGAI FOKUS UTAMA PEMBANGUNAN



REFOCUSING PEMBANGUNAN
 DESA (EMPAT AGENDA PRIORITAS
 PEMBANGUNAN DESA:
 PRUDES/PRUKADES, BUM DESA,
 EMBUNG, DAN SARANA OLAH RAGA
 DESA)

PRODUKTIVITAS MASYARAKAT DESA

PENGEMBANGAN PRUDES/PRUKADES
 BUKAN HANYA MENGANDALKAN PADA
 RANTAI NILAI VERTIKAL (VERTICAL VALUE
 CHAIN) NAMUN DIINTEGRASIKAN PADA
 RANTAI NILAI HORIZONTAL (HORIZONTAL
 VALUE CHAIN)

Sumber: Rencana Strategis Arah Baru Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi

Gambar 1.2 Pengejawantahan Nawacita ke-3 melalui Pembangunan Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

program-program pemerintah dialokasikan ke Desa namun pengaturannya oleh pemerintah.

Dalam upaya Desa Membangun, sumber daya manusia masyarakat desa memegang peran yang sangat penting, mengingat dari aspek otonomi, desa memiliki otonomi untuk mengelola daerahnya sendiri sesuai kebutuhan masyarakat. Isu mengenai sumberdaya manusia desa perlu menjadi perhatian serius. Berdasarkan data hasil penelitian Basrowi dan Juariyah (2010) yang berjudul “Analisis Kondisi Sosial Ekonomi dan Tingkat Pendidikan Masyarakat Desa Srigading, Kecamatan Labuhan Maringgai, Kabupaten Lampung Timur” bahwa tingkat pendidikan di Desa Srigading masih tergolong rendah yaitu tamat SD, hal ini terjadi karena kondisi sosial ekonomi dan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan bagi anak-anaknya yang rendah. Pada tahun 2016, Milla dan Suprojo juga menyatakan pada penelitiannya yang berjudul “Analisis Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia Di Desa Gadingkulon, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang” bahwa ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang memadai di Desa Gadingkulon masih rendah karena mayoritas penduduknya hanya mampu menyelesaikan sekolah pada tingkat SD dan SMP. Begitu pula hasil penelitian dari Wakerkwa (2016) yang berjudul “Peranan Sumberdaya Manusia dalam Meningkatkan Pembangunan Masyarakat di Desa Umbanume Kecamatan Pirime Kabupaten Lanny Jaya” menyatakan bahwa keadaan pendidikan dari masyarakat Desa Umbanume masih sangat rendah dimana tingkat pendidikan masyarakat hanya sebatas lulus sekolah dasar saja, sementara yang pernah memperoleh pendidikan non formal berupa kursus-kursus hanya sedikit. Hasil penelitian Wakerkwa (2016) juga menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) mempengaruhi partisipasi masyarakat di

desa, artinya makin tinggi pendidikan seseorang maka makin tinggi pula tingkat partisipasi. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa kondisi sumberdaya manusia di Desa belum terlalu baik.

Rendahnya kualitas sumberdaya manusia di desa dapat menjadi hambatan dalam upaya Desa Membangun. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Menteri Desa pada tahun 2015, Marwan Ja'far, pada Rembug Nasional bahwa terdapat enam hambatan pelaksanaan Undang-Undang Desa dimana salah satunya terkait dengan permasalahan demokratisasi desa yang terkendala oleh lemahnya tingkat partisipasi yang substantif dan konstruktif dari masyarakat desa (Rachman, 2015).

Hal ini menjadi alasan pentingnya komitmen pemerintah untuk merealisasikan pembangunan sumber daya manusia dari daerah pinggiran atau perdesaan untuk mewujudkan Indonesia kompeten dan mandiri. Peningkatan kapasitas dan kualitas masyarakat Desa melalui pelatihan masyarakat menjadi isu strategis, terlebih dengan adanya kewenangan Desa yang harus dioperasionalkan secara optimal oleh pemerintah Desa bersama masyarakat untuk mencapai kemajuan, kemandirian, dan kesejahteraan masyarakat desa, sesuai amanat di dalam Pasal 18 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lebih lanjut, hal ini dipertegas pada Pasal 112 yang antara lain mengamanatkan bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, serta Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota memberdayakan masyarakat Desa dengan meningkatkan kualitas masyarakat Desa melalui pelatihan masyarakat.

Hal ini telah ditindaklanjuti dengan terbitnya Permendes Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pelatihan Masyarakat, yang di dalamnya mengamanatkan bahwa pelatihan masyarakat diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas

dan kualitas masyarakat Desa sebagai wujud pemenuhan hak masyarakat. Pelatihan Masyarakat adalah sarana pemberdayaan masyarakat yang dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku masyarakat, sehingga mampu memberdayakan serta membangun diri dan lingkungannya secara mandiri. Penerbitan Peraturan Menteri tersebut di atas sangat relevan, mengingat potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia di 73.000 desa lebih di seluruh wilayah Indonesia perlu dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, hal mana ingin dicapai melalui pelatihan masyarakat.

Program Pelatihan Masyarakat yang diselenggarakan oleh Kementerian Desa, secara spesifik ditangani oleh Lembaga Pelatihan Masyarakat, yaitu berupa Satuan Kerja Pusat Pelatihan Masyarakat dan Balai Latihan Masyarakat. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menjelaskan bahwa Pusat Pelatihan Masyarakat yang berada di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Informasi, mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan masyarakat serta kerja sama di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan masyarakat, Pusat Pelatihan Masyarakat dibantu oleh delapan unit pelaksana teknis provinsi dengan lokus pelatihan seperti yang dirangkum pada Tabel 1.2.

Pelatihan Masyarakat pada hakikatnya merupakan proses perubahan yang terencana. Menurut Basri & Rusdiana (2015), perencanaan merupakan faktor penting dalam program pelatihan. Perencanaan yang baik dapat membantu lembaga penyelenggara dalam melaksanakan kegiatannya dengan

Tabel 1.2 Data Lokasi dan Wilayah Kerja Unit Pelaksana Teknis di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

No	Nama UPT	Lokasi	Eselon	Lingkup	Wilayah Kerja
1	Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat	Jakarta	II	<ul style="list-style-type: none"> • Pusat Pengembangan • Pusat Pemberdayaan • Pusat Percontohan 	<ul style="list-style-type: none"> – Seluruh Indonesia – DKI Jakarta – Jawa Barat – Banten – Lampung – Sumatera Selatan – Bangka Belitung
2	Balai Besar Latihan Masyarakat	Yogyakarta	II	<ul style="list-style-type: none"> • Pusat Pemberdayaan • Pusat Percontohan 	<ul style="list-style-type: none"> – Jawa Tengah – D.I. Yogyakarta – Jawa Timur
3	Balai Latihan Masyarakat	Pekanbaru	III	<ul style="list-style-type: none"> • Pusat Pemberdayaan • Pusat Percontohan 	<ul style="list-style-type: none"> – Aceh – Sumatera Utara – Sumatera Barat – Riau – Kepulauan Riau – Jambi – Bengkulu
4	Balai Latihan Masyarakat	Banjarmasin	III	<ul style="list-style-type: none"> • Pusat Pemberdayaan • Pusat Percontohan 	<ul style="list-style-type: none"> – Kalimantan Tengah – Kalimantan Selatan – Kalimantan Timur – Kalimantan Utara – Kalimantan Barat
5	Balai Latihan Masyarakat	Makassar	III	<ul style="list-style-type: none"> • Pusat Pemberdayaan • Pusat Percontohan 	<ul style="list-style-type: none"> – Sulawesi Utara – Gorontalo – Sulawesi Tengah – Sulawesi Barat – Sulawesi Selatan
6	Balai Latihan Masyarakat	Ambon	III	<ul style="list-style-type: none"> • Pusat Pemberdayaan • Pusat Percontohan 	<ul style="list-style-type: none"> – Maluku Utara – Maluku
7	Balai Latihan Masyarakat	Papua	III	<ul style="list-style-type: none"> • Pusat Pemberdayaan • Pusat Percontohan 	<ul style="list-style-type: none"> – Papua Barat – Papua
8	Balai Latihan Masyarakat	Denpasar	III	<ul style="list-style-type: none"> • Pusat Pemberdayaan • Pusat Percontohan 	<ul style="list-style-type: none"> – Bali – Nusa Tenggara Barat – Nusa Tenggara Timur

Sumber: Lampiran Permendes No.8 Tahun 2017

terpadu sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Perencanaan program pelatihan pada dasarnya merupakan upaya mengidentifikasi hal-hal yang

seharusnya tercakup dalam suatu program pelatihan. Perencanaan program pelatihan berperan sebagai acuan pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan sebab salah satu keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh perencanaan program pelatihan.

Adapun alasan diperlukannya perencanaan program pelatihan adalah sebagai berikut (Mardikanto, 2010:276-278):

- a. Memberikan acuan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melaksanakannya
- b. Tersedianya acuan tertulis yang dapat digunakan secara umum dan dapat dievaluasi setiap saat (sebelum, selama, dan sesudah program dilaksanakan)
- c. Menjadi pedoman pengambilan keputusan terhadap adanya usulan penyempurnaan yang baru
- d. Memudahkan pengukuran tujuan yang ingin dan telah dicapai
- e. Memberikan pemahaman tentang urgensi program pelatihan masyarakat yang dilakukan
- f. Mencegah kesalahpahaman terhadap tujuan akhir
- g. Memantik komitmen dalam diri penyelenggara pelatihan masyarakat terhadap keberlangsungan program sampai tercapai tujuan yang diharapkan
- h. Membantu pemimpin dalam menggerakkan semua pihak yang terlibat dan menggunakan sumberdaya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang dikehendaki
- i. Menghindari pemborosan sumberdaya

- j. Menjamin kelayakan kegiatan yang dilakukan di dalam masyarakat dan yang dilaksanakan sendiri oleh masyarakat setempat.

Pemberdayaan masyarakat adalah sebuah konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai sosial. Menurut Chambers (1995) sebagaimana dikutip oleh Mardikanto (2010:53), konsep ini mencerminkan paradigma baru pembangunan, yaitu yang bersifat *“people centered, participatory, empowering, and sustainable”*. Pelatihan Masyarakat, sebagai upaya dalam memberdayakan masyarakat, memiliki hubungan yang sangat erat dengan pembangunan berkelanjutan dimana pelatihan masyarakat adalah prasyarat utama dan menjadi kendaraan yang akan membawa masyarakat menuju suatu keberlanjutan secara ekonomi, sosial, dan ekologi yang dinamis.

Untuk mengetahui seberapa jauh perencanaan program pelatihan masyarakat yang dirumuskan itu merupakan rencana yang baik, menurut Mardikanto (2010:278), dapat dilihat apakah perencanaan tersebut telah melakukan analisis fakta dan keadaan yang lengkap dari kondisi masyarakat menyangkut kondisi sumberdaya alam, sumberdaya manusia, kelembagaan, tersedianya sarana/prasarana, dukungan kebijaksanaan, keadaan sosial, keamanan, dan stabilitas politik yang dapat dikumpulkan dengan menghubungi beberapa pihak dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data agar terjamin kebenarannya. Selain itu, perencanaan program pelatihan yang baik harus berdasarkan pada kebutuhan masyarakat itu sendiri, dipusatkan pada masalah-masalah nyata yang dinilai sebagai penyebab tidak terpenuhinya kebutuhan nyata (*real needs*) masyarakat, yang telah dapat dirasakan (*felt needs*) oleh mereka. Masyarakat yang merasa aspirasinya didengar dalam

upaya partisipasi terhadap identifikasi kebutuhan pelatihan akan menjamin keberlanjutan dari program tersebut.

Ruang lingkup perencanaan program pelatihan masyarakat sebagaimana telah diatur dalam Permendes No.9 Tahun 2016 tentang Pelatihan Masyarakat mencakup identifikasi kebutuhan Pelatihan Masyarakat, penyusunan program Pelatihan Masyarakat, penyiapan dan pengembangan materi Pelatihan Masyarakat.

Berdasarkan pra riset di lapangan yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 12-15 Maret 2018, perencanaan program pelatihan masyarakat yang dilakukan oleh Kementerian Desa, dalam hal ini yang menjadi fokus adalah program pelatihan masyarakat yang dilaksanakan oleh Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta, masih memiliki beberapa permasalahan di antaranya:

- a. Agenda Prioritas Pembangunan Desa yang harus diacu dalam penyusunan jenis pelatihan masyarakat dimaknai sebagai pendekatan perencanaan pelatihan masyarakat yang bersifat top down oleh Pusat Pelatihan Masyarakat.*

Upaya untuk mewadahi aspirasi dan menggali partisipasi kebutuhan pelatihan masyarakat sebelumnya telah dilakukan oleh Balai Latihan Masyarakat melalui kegiatan Training Needs Assesment (TNA) sebagai amanat dari Permendes No.9 Tahun 2016 dimana ruang lingkup perencanaan program pelatihan masyarakat diawali oleh identifikasi kebutuhan pelatihan masyarakat. TNA sesungguhnya merupakan penelusuran untuk memahami muatan pelatihan yang cocok untuk konteks tertentu. Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya

diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh masyarakat, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi kesenjangan yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah kesenjangan tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. TNA merupakan wujud upaya pendekatan perencanaan *bottom-up* program pelatihan masyarakat yang dilakukan oleh Balai Latihan Masyarakat. Pelaksanaan pelatihan masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat diharapkan membentuk sumberdaya manusia yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan kondisi lingkungan dan dapat membawa masyarakat menuju suatu keberlanjutan secara ekonomi, sosial, dan ekologi yang dinamis.

Seiring dengan adanya agenda prioritas percepatan pembangunan Desa yang ditetapkan oleh Menteri Desa, pelaksanaan program pelatihan masyarakat diarahkan untuk mendukung terwujudnya program prioritas percepatan pembangunan Desa. Jenis pelatihan masyarakat yang dilakukan diarahkan pada pelatihan BUMDES, Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD), dan Prukades. Permasalahan yang selanjutnya muncul adalah pendekatan perencanaan jenis pelatihan masyarakat cenderung bersifat *top down* karena adanya arahan dari Bidang Program Pusat Pelatihan Masyarakat terhadap Balai Latihan Masyarakat agar tidak lagi melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan masyarakat dan merumuskan jenis pelatihannya berdasarkan kebijakan kementerian dan bantuan teknis direktorat-direktorat jenderal. Hal ini

dapat terlihat pada perbandingan jenis pelatihan yang dilakukan oleh Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.3.

Tabel 1.3 Perbandingan Jenis Pelatihan Masyarakat yang dilakukan oleh Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Tahun 2015 dan Tahun 2017

No	Pelatihan Masyarakat yang dilaksanakan			
	Tahun 2015	Jumlah Angkatan	Tahun 2017	Jumlah Angkatan
1	Pengembangan Dan Pelayanan Masyarakat	3	Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa	34
2	Petugas Pendampingan	7	Budidaya Tanaman Hortikultura	2
3	Perawatan Alat dan Mesin Pertanian	1	Pengembangan Bumdes	10
4	<i>Handycraft</i>	2	Pengolahan Hasil Perikanan	1
5	Kewirausahaan	4	Kewirausahaan	1
6	<i>Biocyclo Farming</i>	1	Budidaya Ikan Air Tawar	4
7	Budidaya Ikan Air Tawar	2	Budidaya Tanaman Hidroponik	1
8	Pengembangan Budidaya Tanaman Padi	2	Calon Transmigran	5
9	Lembaga Keuangan Mikro	1		

Sumber: Data BBPLM Jakarta, 2017 (diolah)

Dari Tabel 1.3 dapat terlihat bahwa jenis pelatihan masyarakat yang paling sering dilaksanakan di Tahun 2017 adalah pelatihan Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD). KPMD merupakan warga desa terpilih yang memfasilitasi atau memandu masyarakat dalam melaksanakan tahapan pembangunan Desa. Sementara itu, substansi materi pelatihan yang diberikan kepada masyarakat adalah sama untuk setiap angkatan.

Dengan adanya agenda prioritas pembangunan desa dan arahan dari Bidang Program Pusat Pelatihan Masyarakat, Balai Latihan Masyarakat cenderung menyusun menu pelatihan yang akan dilakukan dalam satu tahun berdasarkan pelatihan yang telah sering dilakukan oleh balai dan

mendukung agenda prioritas. Hal ini seperti diungkapkan oleh BD, Kepala Bidang Standarisasi Puslatmas:

“Balai itu menyusun jenis pelatihan teknis ya itu-itu aja, hidroponik, budidaya ikan air tawar, hanya karena pelatihan itu bisa mendukung PRUKADES. Gak tau masyarakat butuh atau tidak. Pelatihan Bumdes sama KPMD juga materinya itu-itu aja, padahal kemungkinan pemahaman masyarakat udah beda-beda, masyarakat A butuh pelatihan tata cara pembentukan Bumdes, masyarakat B udah butuh pelatihan pengembangan Bumdes”. (Wawancara, 12 Maret 2018)

b. Belum tepatnya sasaran pelatihan masyarakat.

Selain pergeseran pendekatan perencanaan tersebut, adanya campur tangan politis dalam menentukan peserta pelatihan masyarakat membuat program pelatihan masyarakat menjadi tidak tepat sasaran. Program dan peserta yang tidak sesuai dengan kebutuhan dapat menghambat ketercapaian tujuan dari program pelatihan masyarakat itu sendiri. Hal ini dapat menjadi gap terhadap penyusunan rencana yang ideal. Seperti halnya yang diungkapkan oleh AR, Staf Program Balai Latihan Masyarakat:

“Tahun 2018 ini kita udah gak melakukan TNA ke masyarakat dan Rapat Kerja Teknis dengan Pemerintah Daerah karena jenis pelatihan diminta mengacu ke agenda prioritas Kementerian dan peserta juga ditentukan oleh pihak atas”. (Wawancara, 15 Maret 2018)

c. Terbatasnya sumberdaya manusia.

Dalam hal ini, terutama terbatasnya sumberdaya yang memiliki kompetensi melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan dan tenaga pelatih. Proses identifikasi kebutuhan pelatihan biasanya dilakukan oleh Bidang Program Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat dengan jumlah personil sebanyak tujuh orang dan dibantu oleh tenaga pelatih yang merupakan Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat sebanyak 10 orang. Jumlah tersebut tidak cukup memadai apabila

dibandingkan dengan jumlah desa binaan BBPLM Jakarta sebanyak 2.288 desa (dihitung berdasarkan jumlah desa prioritas sasaran di wilayah kerja BBPLM Jakarta yang tertera di Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 126 Tahun 2017 tentang Penetapan Desa Prioritas Sasaran).

Beragam permasalahan yang terjadi pada penyelenggaraan program pelatihan masyarakat haruslah dikelola dan diatasi dengan baik agar tujuan penyelenggaraan program yaitu untuk meningkatkan kapasitas peserta pelatihan dapat terwujud. Untuk itulah diperlukan perencanaan yang handal untuk mewujudkan tujuan dari program pelatihan masyarakat serta metode yang tepat untuk dapat meminimalisir kendala yang ada. Menyikapi hal tersebut, penulis akan melakukan penelitian yang berjudul Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa (Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi). Peneliti dalam mengambil fokus obyek memilih para pejabat struktural, fungsional khusus, dan staf yang terlibat langsung dalam program pelatihan masyarakat.

Penelitian ini berfokus pada perencanaan dengan menggunakan dasar teori perencanaan dari Faludi (1973_a). Teori perencanaan, menurut Faludi (1973_a:1) merupakan suatu penjelasan mengenai cara-cara bagaimana perencana beroperasi untuk memecahkan permasalahan dalam perencanaan. Masalah teori perencanaan memiliki berbagai aspek yang perencana alami, seperti masalah dalam memahami perencanaan, atau sebagai praktik untuk membuat perbandingan dan mentransfer pengalaman, atau akhirnya seperti merancang secara sistematis kerangka perencanaan dan prosedur mereka.

Menurut Faludi (1973_a:7) teori perencanaan dikategorikan dalam 2 (dua) tipe, yaitu *theory in planning/substantive theory* dan *theory of planning/procedural theory*. *Substantive theory* membantu perencana untuk memahami wilayah apapun yang menjadi fokus perhatian mereka sedangkan *procedural theory* adalah teori yang membantu bagaimana perencana memahami diri mereka sendiri dan bagaimana prosedur kerja mereka dalam perencanaan, yang pada saat ini masih belum jelas dan dilihat sebagai masalah.

Terdapat perdebatan yang terjadi antara ahli yang berpendapat bahwa *Procedural Theory* seharusnya menjadi kerangka utama atau bingkai dari *Substantive Theory*, dengan yang berpendapat sebaliknya. Tanggapan Faludi terhadap hal tersebut adalah perbedaan antara teori dalam perencanaan dan teori perencanaan seharusnya tidak menghasilkan perkembangan yang sama sekali terpisah dari keduanya karena kedua jenis teori dibutuhkan, baik *Procedural Theory* sebagai pembentuk sebuah bingkai dari *Substantive Theory* maupun sebaliknya, untuk perencanaan yang efektif.

Perdebatan yang selanjutnya muncul dalam Faludi (1973_a:289) adalah terkait proses perencanaan. Terdapat pendapat bahwa proses perencanaan yang cenderung *top down* (perumusan dan penentuan keputusan oleh politisi dan agen perencana) lebih baik dibandingkan partisipatif (perumusan dan penentuan keputusan oleh masyarakat), dengan yang berpendapat sebaliknya. Tanggapan Faludi terhadap hal tersebut adalah bahwa kedua proses tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Proses perencanaan yang hanya dirumuskan dan ditentukan oleh politisi dan agen perencana memiliki kelemahan keputusannya menjadi kurang realistis karena minimnya informasi yang diperoleh dari lapangan. Sementara, proses perencanaan yang hanya dirumuskan oleh

masyarakat memiliki kelemahan tidak dihasilkan dari pandangan yang utuh terhadap suatu permasalahan karena informasi yang dimiliki oleh masyarakat hanya didasarkan pada pengamatan sehari-hari, serta kepentingan masyarakat sering bertentangan satu sama lain sehingga hasilnya tidak akan selaras dengan yang diharapkan oleh para perencana dalam melibatkan partisipasi publik. Kesimpulan dari perdebatan ini adalah bahwa proses perencanaan yang baik adalah proses perencanaan kolaboratif, dimana politisi, perencana, dan masyarakat bekerjasama dalam melakukan penyusunan rencana yang dinilai komprehensif dari sudut politis, teknokratis, dan partisipatif sehingga memperoleh pemahaman informasi yang utuh.

Dalam kaitannya terhadap perencanaan kolaboratif dan komprehensif, pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memperoleh pemahaman mendalam dan komprehensif mengenai seluruh proses perencanaan pada setiap tahapan Program Pelatihan Masyarakat yang mengacu pada teori *Critical Events Model* (CEM) Nadler (1983). CEM dipilih karena menampilkan tahapan pelatihan yang rinci dan komprehensif dengan melibatkan unsur politisi, perencana, serta masyarakat dalam proses penyusunan perencanaannya. CEM memiliki karakteristik khusus yaitu hanya berfokus pada prosedur mendesign suatu program pelatihan sehingga akan menghasilkan analisis yang mendalam dan terperinci apabila digunakan untuk mengkaji perencanaan program pelatihan masyarakat. Selain itu, tahapan-tahapan pada CEM juga memiliki kemiripan karakteristik dengan tahapan-tahapan pada Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat yang telah disusun oleh Pusat Pelatihan Masyarakat (2015). Kemiripan karakteristik antara CEM dengan

Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat Puslatmas akan diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 1.4 Perbandingan antara Critical Events Model (CEM) dan Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat

No	Critical Events Model (CEM)	Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat	Persamaan
1	Tahapan terdiri dari: (1) Identifikasi Kebutuhan Organisasi (2) Spesifikasi Pelaksanaan Tugas (3) Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan (4) Menentukan Tujuan (5) Menyusun Kurikulum (6) Memilih Strategi Pembelajaran (7) Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran (8) Melaksanakan Pelatihan (9) Evaluasi dan Umpan Balik di setiap tahapan.	Tahapan terdiri dari: (1) Identifikasi Kebutuhan Pelatihan (2) Perancangan Program Pelatihan (3) Pengembangan Materi Pelatihan (4) Penyelenggaraan Pelatihan (5) Pemantauan dan Evaluasi (6) Pelaporan (7) Pengembangan Hasil Pelatihan.	Baik CEM maupun Pedoman Standar Proses mensyaratkan adanya tahapan identifikasi kebutuhan pelatihan sebagai tahapan awal pada proses perencanaan pelatihan masyarakat.
2	(1) Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi bertujuan untuk mengetahui permasalahan organisasi dan membantu dalam menentukan apakah pembelajaran merupakan solusi tepat untuk masalah yang teridentifikasi. (2) Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas bertujuan untuk menentukan tugas atau kinerja yang diharapkan dari sasaran pelatihan. (3) Tahap Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan belajar dari mereka yang menjadi sasaran peserta pelatihan.	(1) Tahap Identifikasi Kebutuhan Pelatihan bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standar atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh masyarakat dan melakukan analisis apakah kesenjangan tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan.	Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi, Spesifikasi Pelaksanaan Tugas, dan Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan merupakan serangkaian tahapan awal pada CEM yang secara umum memiliki tujuan yang sama dengan Tahap Identifikasi Kebutuhan Pelatihan yaitu menganalisis kesenjangan kinerja yang ada dan menilai apakah kesenjangan tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan
3	(4) Tahap Menentukan Tujuan bertujuan mengidentifikasi elemen-elemen yang harus dipertimbangkan dalam menentukan tujuan untuk program pelatihan dan mendaftar tujuan-tujuan spesifik program dan tujuan pembelajaran yang berasal dari pengembangan daftar kebutuhan. Tujuan program harus memperhatikan prioritas kebutuhan, proses, serta keterampilan, pengetahuan, dan perilaku peserta pelatihan. Tujuan pembelajaran terkait dengan perumusan media pembelajaran dan penulisan tujuan pembelajaran. (5) Tahap Menyusun Kurikulum bertujuan mengembangkan daftar item tertentu yang harus	(2) Tahap Perancangan Program Pelatihan bertujuan menyusun disain pembelajaran dan garis-garis program pembelajaran. Disain pelatihan mencakup tujuan dan sasaran pelatihan, serta lingkup materi. Sedangkan garis-garis besar program pembelajaran memuat judul mata latihan, pokok bahasan dan sub pokok bahasan, tujuan pembelajaran (kompetensi dasar dan indikator keberhasilan), metoda, alat bantu/media, serta alokasi waktu, masing-masing untuk setiap pokok bahasan.	Hal yang ingin dicapai pada Tahap Menentukan Tujuan CEM sama seperti proses penyusunan disain pelatihan pada Tahap Perancangan Program Pelatihan Standar Proses, yaitu merumuskan tujuan dan sasaran pelatihan. Sementara, tujuan pada Tahap Menyusun Kurikulum pada CEM sama seperti proses menyusun garis-garis besar program pembelajaran pada Tahap Perancangan Program Pelatihan, yaitu menyusun daftar item tertentu yang harus

No	Critical Events Model (CEM)	Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat	Persamaan
	dipelajari untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.		dipelajari beserta rinciannya.
4	(6) Tahap Memilih Strategi Pembelajaran bertujuan memilih strategi instruksional yang sesuai untuk kurikulum, pelajar, instruktur, dan organisasi, serta merevisi rencana pembelajaran yang mencerminkan keputusan tentang strategi instruksional. Strategi instruksional adalah pemilihan metode dan alat bantu pembelajaran yang tepat dalam melaksanakan rencana pembelajaran.	(3) Tahap Pengembangan Materi Pelatihan bertujuan untuk menjabarkan garis-garis besar materi yang telah dirancang sebelumnya dengan membuat modul pelatihan, panduan pelatih (sedikitnya memuat tujuan pembelajaran, proses pembelajaran, waktu pembelajaran, lembar bacaan atau informasi untuk peserta, lembar kerja/tugas peserta, lembar penilaian peserta), metode pelatihan, dan instrumen evaluasi belajar.	Baik Tahap Memilih Strategi Pembelajaran pada CEM dan Tahap Pengembangan Materi Pelatihan pada Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat berfokus pada penyusunan rencana pembelajaran, metode, bahan ajar, alat bantu pembelajaran yang tepat dalam melaksanakan pelatihan.
5	(7) Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran bertujuan untuk memastikan bahwa semua sumberdaya yang diperlukan akan tersedia untuk program pelatihan yang telah dirancang. Jenis sumberdaya pembelajaran yang dibutuhkan adalah sumberdaya fisik, sumberdaya keuangan, dan sumberdaya manusia (8) Tahap Melaksanakan Pelatihan bertujuan untuk melaksanakan program pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.	(4) Tahap Penyelenggaraan Pelatihan meliputi: Persiapan (penyusunan rencana dan jadwal pelatihan, rekrutmen dan seleksi peserta, persiapan materi pelatihan, persiapan sarana dan prasarana, penyiapan pelatih dan tenaga kepelatihan, pembiayaan, dukungan administrasi) dan Pelaksanaan Proses Pembelajaran (pendahuluan, penyajian, penerapan/aplikasi, penilaian, penerbitan sertifikat)	Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran pada CEM memiliki kesamaan tujuan dengan Persiapan pada Tahap Penyelenggaraan Pelatihan Standar Proses. Tahap Melaksanakan Pelatihan pada CEM memiliki kesamaan tujuan dengan Pelaksanaan Proses Pembelajaran pada Tahap Penyelenggaraan Pelatihan Standar Proses.
6	(9) Tahap Evaluasi dan Umpan Balik bertujuan untuk menentukan apakah desain memenuhi kebutuhan dan kriteria yang ditetapkan pada tahapan sebelumnya, mengidentifikasi orang-orang yang seharusnya terlibat dan menerima umpan balik yang spesifik dari mereka, memodifikasi desain berdasarkan umpan balik dari individu terpilih.	(5) Tahap Pemantauan dan Evaluasi bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dengan kriteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan, mengetahui apakah tujuan pelatihan dapat dicapai, mengetahui faktor penghambat dan kendala-kendala yang dihadapi, serta melihat peningkatan/kemajuan peserta pelatihan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap mengenai mata latihan/pokok bahasan/unit kompetensi yang dilatihkan.	Kedua model baik CEM dan Standar Proses sama-sama memiliki tahapan evaluasi dan umpan balik untuk melihat dan menganalisis apakah perencanaan program pelatihan telah dilaksanakan dengan baik, ketercapaian sasaran program, serta menganalisis hambatan yang terjadi.

Sumber: Peneliti (2018, diolah)

Penelitian ini bermaksud mengidentifikasi bagaimana proses perumusan rencana, pendekatan perencanaan yang digunakan, proses pengumpulan data, proses koordinasi dan pihak-pihak yang terlibat, serta proses pengambilan keputusan pada setiap tahapan perencanaan program pelatihan masyarakat di

Kementerian Desa dengan mengacu dan membandingkan terhadap *Critical Events Model*. Selanjutnya, dilakukan perumusan deskripsi tantangan, baik berupa potensi yang dapat dikembangkan maupun hambatan, yang muncul dalam proses perencanaan Program Pelatihan Masyarakat. Hasil perumusan akan digunakan oleh peneliti untuk membahas mengenai strategi yang tepat dalam menghadapi tantangan Program Pelatihan Masyarakat.

Secara umum penelitian ini diharapkan mampu melengkapi kekurangan penelitian tentang perencanaan pembangunan sumber daya manusia khususnya pada bidang masyarakat desa. Dari sisi perencanaan, hasil penelitian ini berupa dokumen akademis yang membahas tentang perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam mendukung upaya percepatan pembangunan desa. Hasil penelitian ini sekiranya dapat dijadikan salah satu referensi bagi pemerintah untuk membuat kebijakan pelaksanaan pemberdayaan masyarakat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- (1) Bagaimanakah Proses Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat ditinjau berdasarkan *Critical Events Model*?
- (2) Apa sajakah tantangan yang dihadapi dalam perencanaan Program Pelatihan Masyarakat?
- (3) Bagaimanakah strategi alternatif Kementerian Desa dalam menghadapi tantangan Program Pelatihan Masyarakat?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara komprehensif dan terinci tentang:

- (1) Menjelaskan proses perencanaan Program Pelatihan Masyarakat ditinjau menggunakan *Critical Events Model*
- (2) Mendeskripsikan tantangan yang dihadapi dalam perencanaan Program Pelatihan Masyarakat di Kementerian Desa
- (3) Merumuskan strategi alternatif yang dapat digunakan dalam menghadapi tantangan Program Pelatihan Masyarakat.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa (Studi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi) diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- (1) Manfaat secara akademik, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah gambaran terkait upaya Kementerian Desa dalam menghasilkan sebuah program pelatihan masyarakat. Telaahan secara ilmiah akan memperkaya dan mempertegas strategi pemerintah dalam upaya mempercepat pembangunan Desa melalui program pelatihan masyarakat
- (2) Manfaat praktis bagi pemerintah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi atau masukan dalam proses perencanaan program yang lebih baik, khususnya program pelatihan masyarakat sebagai upaya pembangunan sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagaimana telah disampaikan pada Bab Pendahuluan, bahwa masalah yang dikaji dalam penelitian ini terkait dengan perencanaan program pelatihan masyarakat, sudah selayaknya penelitian ini memanfaatkan hasil-hasil penelitian yang relevan yang pernah dilakukan sebelumnya, terutama untuk memahami beberapa hal yang berkaitan dengan pelatihan masyarakat dan perencanaan program pemberdayaan masyarakat. Peneliti memilih sejumlah penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk dijadikan acuan, yang dapat memberi gambaran dan arah bagi penelitian yang dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang dipilih untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah sebagaimana disajikan dalam diskripsi di bawah ini.

(1) *Participation, Empowerment and Sustainability: (How) Do The Links Work?* (Lyons, et al., 2001).

Jurnal ini bertujuan melihat hubungan antara partisipasi, pemberdayaan, dan kesinambungan program pembangunan yang dilaksanakan di tiga provinsi di Afrika Selatan. Penelitian berfokus pada proyek-proyek penyediaan gedung-gedung fasilitas umum, yang bertujuan untuk mengatasi ketidakseimbangan sosial-ekonomi. Data pada setiap proyek mencakup sejarah lengkap dari manajemen proyek, tingkat partisipasi di berbagai waktu, dalam hal 'luasnya' (yaitu jumlah orang yang terlibat) dan dalam hal 'kedalaman' (yaitu sejauh mana anggota masyarakat setempat dapat mempengaruhi dan mengendalikan proyek) alasan masyarakat untuk berpartisipasi atau tidak

berpartisipasi, dan gambaran tentang kondisi politik, budaya dan ekonomi setempat.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara tingkat partisipasi dengan keberlangsungan pembangunan secara umum dan secara khusus pada pemberdayaan. Partisipasi masyarakat yang luas mengarah pada inisiatif pembangunan di masa depan, sebagai hasil dari proses pemberdayaan. Pada proses pembangunan partisipatif, apabila seseorang menerima pelatihan dengan keterampilan yang dapat ditularkan, pemberdayaan akan berkembang pada tiga tingkat: pribadi, proyek dan masyarakat. Hal tersebut dapat berkontribusi terhadap keberlanjutan proyek pembangunan yang, pada gilirannya, berkontribusi pada gagasan pembangunan berkelanjutan yang lebih luas. Program pembangunan pelatihan ketrampilan dan inisiatif pemberdayaan lainnya, hasilnya masih dipengaruhi oleh politik lokal dan struktur komunitas. Bila struktur politik lokal tidak transparan dan akuntabel, dan bila hanya ada sedikit mobilitas sosial di dalam masyarakat, intervensi pada tingkat organisasi cenderung memperkuat struktur kekuasaan yang ada. Pada gilirannya, ini mengurangi peluang partisipasi masyarakat lebih lanjut dan mengurangi inisiatif dan inovasi masyarakat terhadap pembangunan yang ada.

(2) *Swot Analysis of A Pediatric Rehabilitation Programme: A Participatory Evaluation Fostering Quality Improvement (Camden, et al., 2009).*

Jurnal ini mempresentasikan hasil dari analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang digunakan sebagai bagian dari proses reorganisasi layanan yang disediakan dalam program rehabilitasi pediatrik (PRP) di Quebec, Kanada dan melaporkan persepsi anggota komite

perencanaan mengenai kegunaan analisis SWOT dalam proses ini. Metode penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner SWOT kepada tiga puluh enam pekerja pada pelayanan PRP. Dalam kuesioner tersebut, mereka melaporkan apa yang mereka rasakan selama bekerja dan apa yang tidak mereka rasakan dalam pekerjaan memberikan pelayanan perawatan. Selanjutnya tanggapan hasil kuesioner SWOT dirumuskan oleh komite perencanaan dan digunakan untuk membantu dalam pengembangan model pelayanan yang baru.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan program saat ini adalah iklim organisasi yang menguntungkan dan kerja interdisipliner sedangkan kelemahan program adalah kurangnya dukungan psikososial untuk keluarga dan waktu tunggu yang panjang untuk anak-anak. Peluang program adalah kesempatan bekerja dengan mitra komunitas, sedangkan ketakutan kehilangan otonomi profesional dengan model layanan baru merupakan ancaman. Hasil SWOT membantu komite perencanaan menentukan ulang tujuan program dan membuat keputusan untuk meningkatkan koordinasi layanan. Analisis SWOT dianggap sebagai alat yang sangat berguna untuk membantu memandu reorganisasi layanan. Kesimpulan yang dituliskan pada jurnal ini bahwa Analisis SWOT nampaknya merupakan alat evaluasi yang menarik untuk mempromosikan kesadaran di antara penyedia layanan mengenai fungsi program rehabilitasi saat ini. Ini mendorong partisipasi aktif mereka dalam reorganisasi model pengiriman layanan baru untuk rehabilitasi anak-anak.

(3) Desain Program Pelatihan di Balai Pelatihan Kesehatan (BAPELKES) Salaman Ditinjau dari *Critical Events Model* Leonard Nadler (Nurhadianti, 2011).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan desain program pelatihan di Bapelkes Salaman ditinjau dari *Critical Events Model*, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan desain program pelatihan, serta menemukan faktor penyebab kekuatan dan kelemahan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya 46% aktivitas desain program pelatihan di Bapelkes Salaman dilakukan sesuai dengan tahapan dalam CEM. Ketidaksesuaian tersebut diuraikan sebagai berikut. Pertama, TNA dalam CEM memisahkan dan mengurutkan identifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi performa pekerjaan, dan identifikasi kebutuhan pembelajar, namun desainer Bapelkes Salaman tidak melakukan pemisahan. Kedua, dalam CEM, solusi permasalahan yang teridentifikasi disesuaikan dengan jenis permasalahan. Bapelkes Salaman menjadikan pelatihan sebagai solusi tunggal permasalahan. Ketiga, CEM mendahulukan penetapan tujuan pelatihan sebelum penyusunan kurikulum dan penetapan strategi pembelajaran. Bapelkes Salaman menetapkan tujuan pelatihan dan strategi pembelajaran bersamaan dengan penyusunan kurikulum. Keempat, CEM melihat pentingnya identifikasi dan penetapan sumber-sumber pelatihan. Bapelkes Salaman melakukan identifikasi sumber-sumber pelatihan, namun tidak melakukan penetapan karena menganggap kegiatan tersebut rutin. Kelima, evaluasi dan umpan balik dalam CEM dilakukan di setiap tahapan. Desainer melakukan evaluasi dan umpan balik hanya setelah pelaksanaan TNA dan penyusunan kurikulum. Terakhir, meski tidak melakukan evaluasi dan umpan balik di setiap tahapan, namun

desainer melibatkan nara sumber, widyaiswara, dan responden dalam seminar evaluasi TNA seperti yang diterapkan dalam CEM. Dalam penelitian ini, faktor utama penyebab kekuatan maupun kelemahan desain adalah persepsi desainer (30%), anggapan rutinitas (15%), dan keterbatasan anggaran (13%).

(4) Proses Perencanaan Program dan Kegiatan Bidang Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Bima (Studi pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Bima) (Rinintyasari, 2011).

Dengan bermunculannya permasalahan di bidang pertanian khususnya tanaman pangan saat ini maka diperlukan perencanaan terhadap program dan kegiatan yang ada agar tepat sasaran dalam pelaksanaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses perencanaan program dan kegiatan bidang pertanian tanaman pangan, dengan melihat faktor-faktor pendukung dan penghambat dari proses perencanaan tersebut. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan program dan kegiatan bidang pertanian tanaman pangan di Kabupaten Bima merupakan perpaduan pendekatan *top-down*, *bottom-up*, dan partisipatif. Perencanaan pembangunan pertanian di Kabupaten Bima telah dilaksanakan dengan baik, sesuai dengan tahapannya, melibatkan masyarakat, namun kadang tidak sesuai jadwal yang ada. Usulan masyarakat yang terakomodir melalui forum musyawarah hanya sedikit yang bisa diakomodir, karena terbatasnya anggaran dan minimnya kualitas usulan. Selain itu proses perencanaan bidang pertanian tanaman pangan ini

juga didukung oleh aspek hukum, geografis, dan demografis Kabupaten Bima, tetapi terhambat oleh aspek pendanaan dan SDM yang terbatas

(5) Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat (Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri Malang) (Wardhani, 2014).

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa pelatihan masyarakat telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Pelatihan Masyarakat, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 58 Tahun 2007 tentang Uraian Tugas Subbagian dan Seksi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Unsur-unsur manajemen telah dilakukan dalam penyelenggaraan program pelatihan-pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, dimana terdapat unsur planning melalui identifikasi kebutuhan pelatihan, unsur organizing melalui temu karya, unsur actuating dalam tahapan pelaksanaan pelatihan serta unsur controlling dalam tahapan penilaian, review, dan perbaikan pelatihan. Tahapan perencanaan pelatihan melalui kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan, penyusunan rencana kerja dan temu karya. Tahapan pelaksanaan pelatihan telah dilaksanakan mulai persiapan hingga terlaksananya program pelatihan. Tahapan penilaian pelatihan dilaksanakan dengan menggunakan alat bantu lembaran pre test dan post test, lembar evaluasi harian, evaluasi reaksi, serta refleksi harian. Tahapan review pelatihan dilaksanakan dengan melakukan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan sedangkan tahapan

perbaikan pelatihan dilakukan secara menyeluruh dari aspek materi pelatihan, sarana pendukung, perbaikan modul, serta pengembangan karyawan.

(6) Analisis Perencanaan Strategis Program Pemberdayaan Masyarakat (Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Kediri) (Winoto, 2015).

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa Program Pemberdayaan Masyarakat yang dilakukan Pemerintah Kota Kediri telah menjalankan proses perencanaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, hanya saja masih membutuhkan peningkatan substansi dalam proses perencanaan dan juga dibutuhkan pemikiran pemimpin daerah yang visioner dan mampu memahami kondisi internal maupun eksternal. Terdapat dua strategi dalam upaya mencapai keberhasilan Program Pemberdayaan Masyarakat, yaitu Strategi Pemberdayaan Masyarakat dan Strategi Kelembagaan. Berdasarkan analisis SWOT, terdapat fokus perhatian utama yaitu Ancaman dan Kelemahan. Jika tidak diantisipasi hal tersebut dapat menghambat pencapaian keberhasilan Program Pemberdayaan Masyarakat.

(7) Perencanaan Strategis Sektor Usaha Mikro dalam Mengatasi Permasalahan Pemasaran (Studi di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu) (Sutrisno, 2015).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan strategis sektor usaha mikro Dinas Koperindag sebagai *leading sector* pembangunan bidang usaha mikro, potensi dan permasalahan dalam upaya mengatasi permasalahan pemasaran usaha mikro, dan perumusan strategi alternatif dalam upaya mengatasi

permasalahan pemasaran usaha mikro. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan hasil penelitian bahwa perencanaan strategis yang dilakukan Dinas Koperindag dalam penyusunannya cenderung didominasi perencanaan prosedural dan mengabaikan aspek perencanaan substantif sehingga belum mencerminkan perencanaan yang efektif. Selain itu, analisis SWOT dilakukan untuk merumuskan strategi alternatif dari potensi dan permasalahan yang teridentifikasi.

Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini: Dinas Koperindag perlu memasukkan lebih banyak aspek substantif dalam perencanaan strategis dengan melibatkan usaha mikro dan komunitas UMKM; Pemerintah Kota Batu perlu meningkatkan koordinasi lintas sektor antar SKPD dalam pembinaan usaha mikro melalui pembagian aspek pembinaan dan penataan regulasi; Dinas Koperindag perlu menyusun *database* UMKM yang akurat sebagai dasar pembinaan usaha mikro; Pemerintah Kota Batu perlu membangun komitmen yang kuat dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dari sisi pembangunan ekonomi berbasis sektor usaha mikro dengan melibatkan seluruh *stakeholder*.

(8) *Can the state empower communities through localism? An evaluation of recent approaches to neighbourhood governance in England* (Bailey & Pill, 2015)

Jurnal ini mengeksplorasi literatur yang berkaitan dengan pemberdayaan dan mengidentifikasi dua konsep yang mencerminkan penekanan yang berbeda. Makalah ini menetapkan bahwa pemberdayaan adalah konsep yang fleksibel, ambigu, dan tidak jelas yang merupakan bagian yang semakin penting dari wacana pemerintahan. Dua konsepsi pemberdayaan

yang berbeda dibahas: yang pertama menekankan 'lokalisme' tetapi juga sering mengurangi perdebatan dan memastikan bahwa kekuasaan dipertahankan oleh pemerintah. Pandangan kedua menekankan sifat pemberdayaan yang terbuka sebagai proses di mana bentuk keterlibatan warga negara dapat membuka ruang baru dengan potensi transformasi. Dari konsepsi tersebut, terlihat ada dua pendekatan untuk pemberdayaan, yang pertama adalah ditandai oleh proyek-proyek top-down yang memiliki tujuan yang jelas, didanai dengan baik, tetapi terbatas waktu sehingga sulit untuk mengintegrasikan ke dalam penyediaan layanan umum. Pendekatan kedua bergantung pada undang-undang yang memungkinkan dalam beberapa kasus menyediakan aliran pendanaan namun dengan sedikit kontrol atas tujuan dan pengaruh dari kebijakan, dimana hal tersebut bukan kekuatan substansial. Di sini masyarakat diharapkan untuk berpartisipasi dan memberikan aspirasi. Kesimpulannya, secara umum, inisiatif yang bersifat top-down, cenderung menghasilkan pemberdayaan yang paling kecil, sedangkan negara yang lebih bottom-up, swadaya, proyek yang dapat dibuat setidaknya memberi kesempatan untuk menciptakan ruang di mana ada beberapa potensi untuk berbagai tingkat transformasi.

Terdapat empat dimensi kunci yang menentukan tingkat pemberdayaan dalam setiap kasus. Pertama berkaitan dengan konteks di mana proyek beroperasi dan sejauh mana faktor ekonomi, politik, dan sosial eksternal berpengaruh terhadap daerah tersebut dan potensi mobilisasi. Kedua sejauh mana transfer kekuasaan dari negara ke komunitas. Ini bisa melalui legislasi primer atau pernyataan kebijakan. Ketiga tergantung pada tingkat sumber daya yang tersedia dan apakah itu disediakan dengan benar atau harus

dipinjam, dihasilkan melalui aktivitas komersial atau tawaran. Keempat dan yang paling penting adalah konstitusi organisasi, tingkat keterlibatan masyarakat, dan kemampuannya untuk menciptakan 'suara' yang representatif dan dapat dipercaya oleh penduduk lokal yang dapat dipertahankan dari waktu ke waktu melalui kekuatan jaringan.

(9) Analisis Kapasitas Lembaga Pusat Pelatihan Masyarakat (PUSLATMAS) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Puspitasari, 2016)

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan keadaan yang nyata dari kapasitas lembaga Puslatmas melalui variabel-variabel pada level input dan output. Variabel pada level input yakni sumber daya manusia, sumber daya fisik/infrastruktur dan sumber daya finansial. Sedangkan pada tingkat output variabelnya adalah pengaturan kelembagaan, kepemimpinan, pengetahuan dan akuntabilitas. Hasil penelitian diperoleh pada level input kapasitas yang paling lemah adalah pada bagian sumber daya manusia. Kekurangan pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas berdampak pada kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas pengetahuan pada level output. Sedangkan kapasitas sumber daya finansial, infrastruktur dan penggunaan teknologi sudah dapat mendukung kegiatan operasional lembaga pada level berikutnya. Pada level output, kapasitas lembaga yang melemah akibat dari input sumber daya manusia, adalah kepemimpinan dan pengaturan kelembagaan. Kelemahan pada kedua aspek tersebut menyebabkan adanya kebutuhan peningkatan kapasitas di level yang sama, yakni kapasitas pengetahuan. Adapun kapasitas lembaga dari aspek akuntabilitas dapat dikatakan telah dapat menunjang kapasitas pada level berikutnya.

Dikarenakan belum semua unsur-unsur kapasitas lembaga pada level input dan output dapat berjalan dengan maksimal, maka kapasitas lembaga Puslatmas pada kedua level tersebut belum mampu menunjang pelaksanaan tugas fungsi yang efektif untuk menghasilkan outcome dan impact sebagai tujuan organisasi. Penelitian ini memberikan referensi bagi penulis mengenai gambaran kapasitas Puslatmas yang dapat mempengaruhi kualitas proses perencanaan program pelatihan masyarakat.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi Penelitian Saat ini
1	Lyons, et al. (2001)	<i>Participation, Empowerment and Sustainability: (How) Do The Links Work?</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara tingkat partisipasi dengan keberlangsungan pembangunan secara umum dan secara khusus pada pemberdayaan. Partisipasi masyarakat yang luas mengarah pada inisiatif pembangunan di masa depan, sebagai hasil dari proses pemberdayaan. Pada proses pembangunan partisipatif, apabila seseorang menerima pelatihan dengan keterampilan yang dapat ditularkan, pemberdayaan akan berkembang pada tiga tingkat: pribadi, proyek dan masyarakat. Hal tersebut dapat berkontribusi terhadap keberlanjutan proyek pembangunan yang, pada gilirannya, berkontribusi pada gagasan pembangunan berkelanjutan yang lebih luas. Hasil dari program pemberdayaan masih dipengaruhi oleh politik lokal dan struktur	Memberi sumbangan pemikiran bahwa ada hubungan yang kuat antara partisipasi masyarakat, pemberdayaan, dan pembangunan, sehingga unsur partisipasi masyarakat menjadi faktor penting keberhasilan program pemberdayaan dan keberlanjutan pembangunan.

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi Penelitian Saat ini
2	Camden, <i>et al.</i> (2009)	<i>Swot Analysis of A Pediatric Rehabilitation Programme: A Participatory Evaluation Fostering Quality Improvement</i>	komunitas. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan program saat ini adalah iklim organisasi yang menguntungkan dan kerja interdisipliner, kelemahan program adalah kurangnya dukungan psikososial untuk keluarga dan waktu tunggu yang panjang untuk anak-anak, peluang program adalah kesempatan bekerja dengan komunitas, sedangkan ketakutan kehilangan otonomi professional dengan model layanan baru merupakan ancaman. Hasil SWOT membantu komite perencanaan menentukan ulang tujuan program dan membuat keputusan untuk meningkatkan koordinasi layanan. Kesimpulannya bahwa analisis SWOT merupakan alat evaluasi yang menarik untuk mempromosikan kesadaran di antara penyedia layanan mengenai fungsi program rehabilitasi saat ini.	Memberi sumbangan pemikiran bahwa SWOT dapat digunakan sebagai alat analisis untuk menggali kondisi terkini dari suatu program dan merencanakan perumusan strategi yang lebih baik agar sebuah program dapat berjalan lebih optimal.
3	Nurhadianti (2011)	Desain Program Pelatihan di Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Salaman Ditinjau dari <i>Critical Events Model</i> (CEM) Leonard Nadler	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya 46% aktivitas desain program pelatihan di Bapelkes Salaman dilakukan sesuai dengan tahapan dalam CEM. Ketidaksesuaian tersebut diuraikan sebagai berikut. Pertama, desainer Bapelkes Salaman tidak melakukan pemisahan tahapan identifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi performa pekerjaan, dan identifikasi	Memberi sumbangan pemikiran bahwa <i>Critical Events Model</i> Leonard Nadler dapat digunakan dalam menganalisis suatu perencanaan program pelatihan yang dibuat oleh Pemerintah.

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi Penelitian Saat ini
			kebutuhan pembelajar. Kedua, Bapelkes Salaman menjadikan pelatihan sebagai solusi tunggal permasalahan. Ketiga, Bapelkes Salaman menetapkan tujuan pelatihan dan strategi pembelajaran bersamaan dengan penyusunan kurikulum. Keempat, Bapelkes Salaman melakukan identifikasi sumber-sumber pelatihan, namun tidak melakukan penetapan karena menganggap kegiatan tersebut rutin. Kelima, Desainer melakukan evaluasi dan umpan balik hanya setelah pelaksanaan TNA dan penyusunan kurikulum. Dalam penelitian ini, faktor utama penyebab kekuatan maupun kelemahan desain adalah persepsi desainer (30%), anggapan rutinitas (15%), dan keterbatasan anggaran (13%).	
4	Rinintyasari (2011)	Proses Perencanaan Program dan Kegiatan Bidang Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Bima (Studi pada Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Bima)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan program dan kegiatan bidang pertanian tanaman pangan di Kabupaten Bima merupakan perpaduan pendekatan <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> , dan partisipatif. Perencanaan pembangunan pertanian di Kabupaten Bima telah dilaksanakan dengan baik, sesuai dengan tahapannya, melibatkan masyarakat, namun kadang tidak sesuai jadwal yang ada. Usulan masyarakat yang terakomodir melalui forum musyawarah hanya sedikit	Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran bahwa variabel pendekatan perencanaan menjadi fokus utama ketika melakukan penelitian perencanaan program. Aspek anggaran, SDM, dan partisipasi masyarakat dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat dalam kualitas

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi Penelitian Saat ini
			yang bisa diakomodir, karena terbatasnya anggaran dan minimnya kualitas usulan. Selain itu proses perencanaan bidang pertanian tanaman pangan ini juga didukung oleh aspek hukum, geografis, dan demografis Kabupaten Bima, tetapi terhambat oleh aspek pendanaan dan SDM yang terbatas.	perencanaan yang dilakukan oleh Pemerintah.
5	Wardhani (2014)	Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat (Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri Malang)	Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan menemukan bahwa unsur-unsur manajemen telah dilakukan dalam penyelenggaraan program pelatihan masyarakat di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Malang, dimana terdapat unsur <i>planning</i> melalui identifikasi kebutuhan pelatihan, unsur <i>organizing</i> melalui temu karya, unsur <i>actuating</i> dalam tahapan pelaksanaan pelatihan serta unsur <i>controlling</i> dalam tahapan penilaian, <i>review</i> , dan perbaikan pelatihan. Tahapan perencanaan pelatihan melalui kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan, penyusunan rencana kerja dan temu karya. Tahapan pelaksanaan pelatihan telah dilaksanakan mulai persiapan hingga terlaksananya program pelatihan. Tahapan penilaian pelatihan dilaksanakan dengan menggunakan alat bantu lembaran <i>pre test</i> dan <i>post test</i> , lembar evaluasi harian, evaluasi reaksi,	Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran tentang implementasi proses manajemen pada Balai Pelatihan, yang terdiri dari tahap <i>Planning</i> , <i>Organizing</i> , <i>Actuating</i> , dan <i>Controlling</i> . Dimana proses perencanaan pelatihan dilakukan melalui identifikasi kebutuhan pelatihan.

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi Penelitian Saat ini
			serta refleksi harian. Tahapan <i>review</i> pelatihan dilaksanakan dengan melakukan monitoring dan evaluasi pasca pelatihan sedangkan tahapan perbaikan pelatihan dilakukan secara menyeluruh dari aspek materi pelatihan, sarana pendukung, perbaikan modul, serta pengembangan karyawan.	
6	Winoto (2015)	Analisis Perencanaan Strategis Program Pemberdayaan Masyarakat (Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Kediri)	Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat dua strategi dalam upaya mencapai keberhasilan Program Pemberdayaan Masyarakat, yaitu Strategi Pemberdayaan Masyarakat dan Strategi Kelembagaan. Berdasarkan analisis SWOT, terdapat fokus perhatian utama yaitu Ancaman dan Kelemahan. Jika tidak diantisipasi hal tersebut dapat menghambat pencapaian keberhasilan Program Pemberdayaan Masyarakat.	Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran terkait strategi yang dapat dilakukan agar mencapai keberhasilan Program Pemberdayaan Masyarakat.
7	Sutrisno (2015)	Perencanaan Strategis Sektor Usaha Mikro dalam Mengatasi Permasalahan Pemasaran (Studi di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu)	Hasil penelitian bahwa perencanaan strategis yang dilakukan Dinas Koperindag dalam penyusunannya cenderung didominasi perencanaan prosedural dan mengabaikan aspek perencanaan substantif sehingga belum mencerminkan perencanaan yang efektif. Hasil analisis SWOT merumuskan strategi alternatif: Dinas Koperindag perlu memasukkan banyak aspek substantif dalam	Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran terkait perbedaan aspek prosedural dan substantif pada perencanaan program/kegiatan di sektor publik serta bagaimana praktik SWOT digunakan dalam merumuskan strategi optimalisasi program.

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi Penelitian Saat ini
			perencanaan strategis, perlu peningkatan koordinasi lintas sektor antar SKPD dalam pembinaan usaha mikro, Pemkot Batu perlu membangun komitmen kuat dalam membangun ekonomi berbasis sektor usaha mikro dengan melibatkan seluruh <i>stakeholder</i> .	
8	Bailey & Pill (2015)	<i>Can the state empower communities through localism? An evaluation of recent approaches to neighbourhood governance in England</i>	Program pemberdayaan yang bersifat <i>top-down</i> pada suatu negara cenderung menghasilkan dampak yang kecil pada masyarakat, sementara program pemberdayaan yang bersifat lebih <i>bottom-up</i> , akan menggerakkan keswadayaan masyarakat dan menciptakan potensi di masyarakat untuk melakukan transformasi. Terdapat empat dimensi kunci yang menentukan tingkat pemberdayaan dalam setiap kasus. Pertama berkaitan dengan konteks dimana proyek beroperasi dan sejauh mana faktor ekonomi, politik, dan sosial eksternal berpengaruh terhadap potensi mobilisasi dan daerah tersebut. Kedua sejauh mana transfer kekuasaan dari negara ke komunitas. Ketiga terkait dengan tingkat sumberdaya yang tersedia. Keempat terkait dengan tingkat keterlibatan masyarakat dan bagaimana negara membuat kebijakan yang representatif berdasarkan aspirasi masyarakat.	Memberikan sumbangan pemikiran bahwa pendekatan perencanaan <i>bottom-up</i> lebih berdampak terhadap penggerakan swadaya masyarakat dibandingkan pendekatan <i>top-down</i> .
9	Puspitasari (2016)	Analisis Kapasitas Lembaga Pusat	Hasil penelitian diperoleh pada level input kapasitas yang paling lemah di	Jika dikaitkan dengan penelitian ini, maka studi

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi Penelitian Saat ini
		Pelatihan Masyarakat (PUSLATMAS) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	Puslatmas adalah pada bagian sumber daya manusia yang disebabkan kekurangan pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Pada level output, kapasitas lembaga yang melemah akibat dari input sumber daya manusia, adalah kepemimpinan dan pengaturan kelembagaan. Kelemahan pada kedua aspek tersebut menyebabkan adanya kebutuhan peningkatan kapasitas di level yang sama, yakni kapasitas pengetahuan. Dikarenakan belum semua unsur kapasitas lembaga dapat berjalan dengan maksimal, maka kapasitas lembaga Puslatmas pada kedua level tersebut belum mampu menunjang pelaksanaan tugas fungsi yang efektif untuk menghasilkan outcome dan impact sebagai tujuan organisasi.	Puspitasari memberi gambaran mengenai kondisi Lembaga Puslatmas sebagai salah satu lokus penelitian yang akan diteliti dalam kaitannya dengan proses perencanaan program pelatihan masyarakat di Kementerian Desa.

Sumber: Peneliti (2018)

2.2 Perencanaan

2.2.1 Teori Perencanaan

Teori perencanaan merupakan subjek studi yang sulit dipahami. Hal ini disebabkan teori perencanaan mengacu pada berbagai disiplin ilmu dan tidak memiliki tolak ukur yang diterima secara luas. Tidak mudah untuk mendefinisikan teori perencanaan. Menurut Fainstein & Campbell (2012:2), terdapat empat alasan utama sebagai kesulitan dalam mendefinisikan teori perencanaan, yaitu:

- a. Teori perencanaan terlihat tumpang tindih dengan teori di semua disiplin ilmu sosial dan menjadi sulit untuk membatasi ruang lingkungannya atau menancapkan ranah yang spesifik untuk perencanaan
- b. Batas antara perencana dan professional yang terkait tidak tajam. Perencana tidak hanya merencanakan dan professional yang bukan perencana juga melakukan perencanaan. Kegagalan untuk membedakan hal tersebut secara pasti membuat sulit untuk mengenali apa yang sebenarnya dilakukan oleh perencana
- c. Bidang perencanaan dibagi antara mereka yang mendefinisikan sesuai objeknya dan mereka yang mendefinisikan dengan metode melakukannya. Hasilnya adalah dua pertanyaan teoritis yang terpisah yang melemahkan definisi perencanaan tunggal.
- d. Banyak bidang (seperti ekonomi) didefinisikan oleh satu set metodologi tertentu. Namun perencanaan umumnya meminjam beragam metodologi dari berbagai bidang, dan dengan demikian landasan teoretisnya tidak dapat dengan mudah ditentukan oleh alat analisisnya. Perencanaan lebih ditentukan oleh kepentingan bersama dalam suatu konteks, komitmen terhadap masyarakat sipil, dan orientasi pragmatis terhadap praktik professional tertentu.

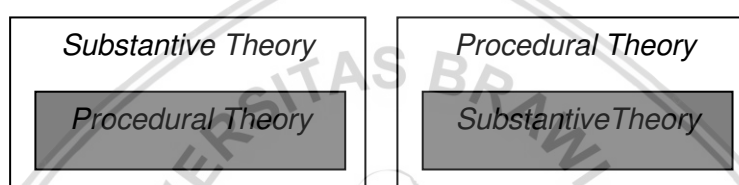
Ketidaksepakatan yang cukup besar mengenai ruang lingkup dan fungsi perencanaan, serta permasalahan membedakan siapa sebenarnya perencana membuat sulitnya spesifikasi dari badan teori yang sesuai. Kesulitan tersebut mendekonstruksi pemahaman perencanaan yang kompleks dan memunculkan definisi sederhana dari perencanaan, yaitu mengidentifikasi cara yang paling efisien untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

Para perencana perlu menggeneralisasi dari pengalaman sebelumnya jika mereka ingin melatih keahlian mereka. Teori perencanaan bukan hanya omong kosong belaka, jika dilakukan dengan buruk maka akan menghambat kinerja suatu program, namun jika dilakukan dengan baik maka akan memberikan gambaran ranah kerjanya dengan baik dan mendorong kemajuan.

Studi perencanaan mengacu pada karya dalam ilmu politik, kebijakan publik, filsafat, dan sosiologi yang memeriksa bagaimana keputusan dibuat dan siapa yang diuntungkan dari mereka. Disiplin perencanaan dipengaruhi oleh berbagai macam gagasan prosedural dan substantif di luar batas disiplinnya sendiri. Hal ini sesuai dengan pemikiran Faludi (1973_a:7) yang membuat perbedaan mengenai dua jenis teori yang ada pada ruang lingkup teori perencanaan, yaitu: Teori Perencanaan (*theory of planning/procedural theory*) dan Teori Dalam Perencanaan (*theory in planning/substantive theory*). *Procedural Theory* merupakan serangkaian prosedur yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dalam perencanaan. Teori ini memberikan gambaran bagaimana perencana memahami diri mereka sendiri dan bagaimana cara mereka melakukan pekerjaannya. *Substantive Theory* merupakan teori tentang fenomena yang menjadi fokus perencanaan sehingga dapat membantu perencana untuk memahami wilayah kerja mereka. Teori ini membutuhkan kontribusi disiplin ilmu lain sebagai modal *observing* sekaligus media penjelas, seperti; ilmu sosial, matematika, lingkungan, teknik sipil, arsitektur, dan lain-lain.

Perdebatan terjadi antara ahli yang berpendapat bahwa *Procedural Theory* seharusnya menjadi kerangka utama atau bingkai dari *Substantive Theory*, dengan yang berpendapat sebaliknya. Keduanya memiliki argumentasi tersendiri. Kelompok yang berpendapat bahwa *Procedural Theory* merupakan

bingkai dari *Substantive Theory* menyatakan bahwa teori perencanaan sendiri merupakan suatu subjek keilmuan yang bersifat dapat digeneralisasi, sementara peran *Substantive Theory* sebagai pendukung dalam konteks empiris. Di sisi lain, pendapat yang berlawanan mengatakan bahwa pada prakteknya, perencanaan cenderung berangkat dari kasus empiris dengan pendekatan disiplin ilmu yang sesuai, yang tidak selalu berangkat dari perkembangan teori perencanaan itu sendiri. Hal ini seperti diilustrasikan pada Gambar 2.1.



Sumber: Faludi (1973a:7)

Gambar 2.1 *Procedural dan Substantive Theory*

Faludi menjelaskan bahwa *Procedural Theory* dan *Substantive Theory* tidak dapat berdiri sendiri dalam merespon masalah-masalah perencanaan, namun diharapkan keduanya akan membentuk suatu kolaborasi, baik *Procedural Theory* sebagai pembentuk sebuah bingkai dari *Substantive Theory* maupun sebaliknya, yang oleh Faludi disebut sebagai perencanaan efektif. Perdebatan tentang teori perencanaan tidak berakhir dengan kesepakatan untuk membedakan secara terpisah antara *Procedural Theory* dan *Substantive Theory*, melainkan seberapa besar proporsi kedua teori tersebut dibutuhkan untuk menghasilkan perencanaan yang efektif, dimana dalam organisasi publik, perencanaan sangat dibutuhkan untuk mengelola sumber daya dalam rangka menuju masyarakat yang sejahtera melalui pembangunan.

2.2.2 Pengertian Perencanaan

Terdapat banyak definisi mengenai perencanaan yang diungkapkan oleh para ahli. Tjokroamidjojo (1987:12) dalam bukunya yang berjudul “Perencanaan Pembangunan”, merumuskan definisi perencanaan ke dalam tiga konsep. Pertama, perencanaan dalam arti seluas-luasnya merupakan suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kedua, perencanaan adalah sebuah cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (yang dimaknai dengan memperoleh output yang maksimum) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efektif dan efisien. Ketiga, perencanaan adalah penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

Faludi (1973_b:1) mengungkapkan definisi perencanaan dalam bukunya yang berjudul “A Reader in Planning Theory” bahwa perencanaan merupakan aplikasi dari metode ilmiah untuk membuat suatu kebijakan. Hal ini bermakna sebagai upaya sadar yang dilakukan untuk meningkatkan validitas kebijakan saat ini dan mengantisipasi lingkungan di masa mendatang. Validitas adalah atribut dari proses dimana keputusan dibuat. Proses ini melibatkan penasihat, sebagai sumber intelijen ilmiah, dan pembuat keputusan. Penasihat dan pengambil keputusan berinteraksi, sehingga membentuk lembaga perencanaan. Perencanaan adalah apa yang dilakukan oleh lembaga perencanaan, yaitu membawa dasar ilmiah untuk menanggung keputusan mengenai kebijakan selama proses interaktif yang melibatkan peran penasihat dan pembuat keputusan.

Menurut Soekartawi (1990:4), perencanaan adalah suatu proses yang berkesinambungan dari waktu ke waktu dengan melibatkan kebijaksanaan

(policy) dan pembuat keputusan berdasarkan sumberdaya yang tersedia dan disusun secara sistematis. Hal ini senada dengan yang telah diungkapkan sebelumnya oleh Conyers dan Hills (1984) sebagaimana dikutip oleh Kuncoro (2012:50), bahwa perencanaan merupakan proses yang berkesinambungan dan mencakup keputusan dalam memilih berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk memperoleh tujuan-tujuan tertentu pada masa mendatang. Berdasarkan definisi tersebut, terdapat empat elemen dasar perencanaan, yaitu:

- a. merencanakan berarti memilih, artinya tahap perencanaan merupakan proses pemilihan sumber daya-sumber daya yang akan digunakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan
- b. perencanaan merupakan alat pengalokasian sumber daya, artinya pada tahap ini dilakukan suatu proses alokasi besarnya sumber daya-sumber daya yang digunakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan
- c. perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan, dimana tujuan ini tercermin dari target atau ukuran kinerja yang ingin dicapai
- d. perencanaan untuk masa depan, artinya bahwa perencanaan merupakan tahap yang diperlukan untuk masa depan.

Kuncoro (2012:49) menambahkan bahwa perencanaan merupakan salah satu dari empat fungsi manajemen yang penting dan saling terkait. Empat fungsi manajemen tersebut adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan. Dalam hal ini, merencanakan membutuhkan pemahaman dimana posisi organisasi dan kemana mau melangkah ke depan, bagaimana formulasi visi dan misi, serta strategi apa yang dipilih untuk mencapai target.

Senada dengan pemikiran Kuncoro, Solihin (2012:10) mengungkapkan bahwa perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses untuk menetapkan di

awal berbagai hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan di masa mendatang. Hasil akhir tersebut dinyatakan dalam bentuk berbagai tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam suatu kerangka waktu. Hal ini diperkuat oleh pendapat Uno (2011:2) yang merumuskan bahwa perencanaan adalah suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.3 Prosedur Perencanaan

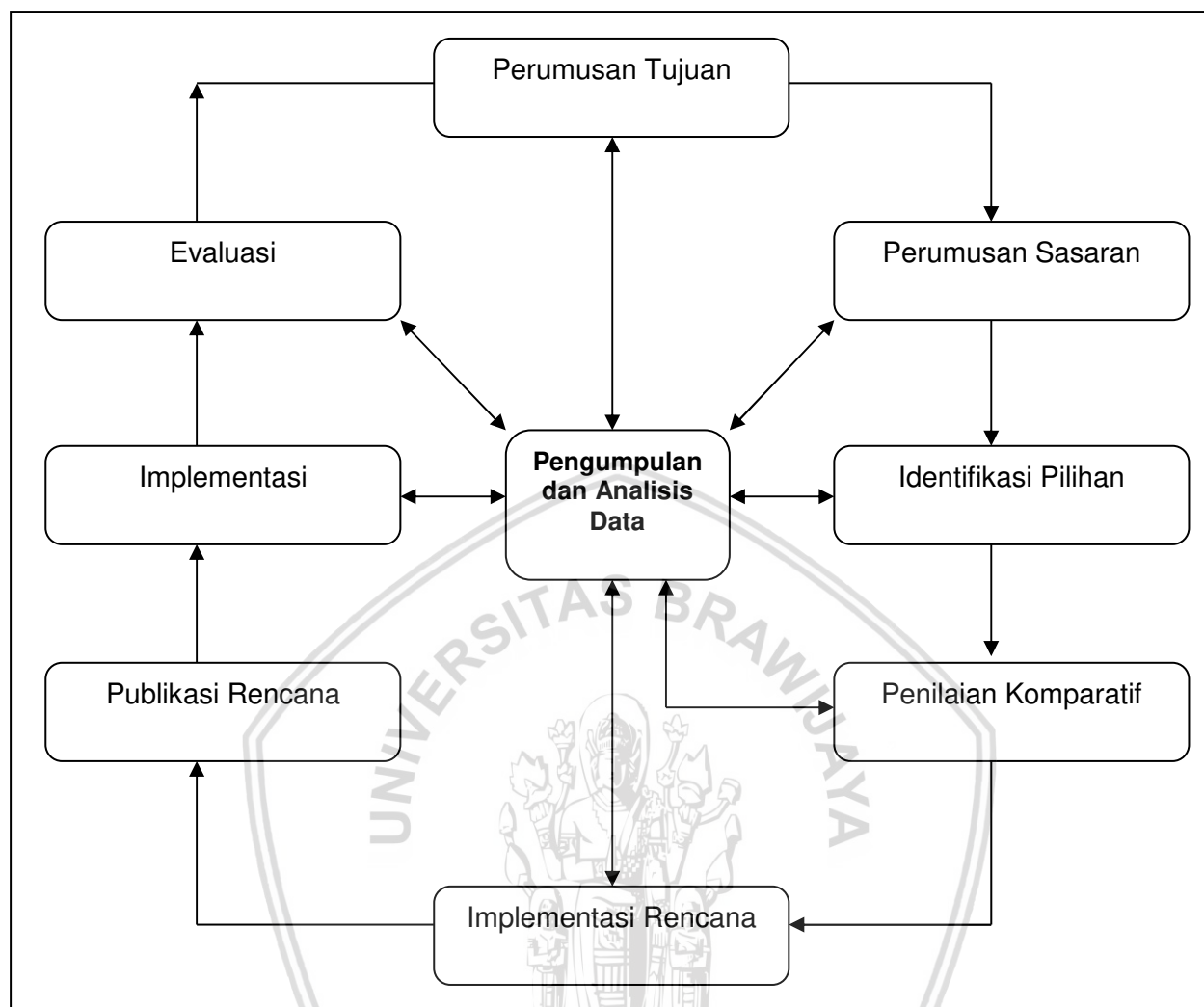
Sebuah rencana dapat begitu sempurna dalam penyusunannya sehingga kesuksesan otomatis terjadi sebagai hasil pengaplikasian rencana tersebut. Atau, rencana mungkin sangat tidak sempurna sehingga peluang untuk mencapai tujuannya sangat kecil jika rekomendasi dalam rencana tersebut diikuti. Ketika seseorang tidak menyadari bahwa rencana baru diperlukan untuk memperbaiki kondisi yang buruk atau bahwa peluang yang menjanjikan tidak dikapitalisasi maka dia tidak dalam posisi untuk merumuskan rencana apa pun. Perencanaan bukanlah proses otomatis. Itu tidak terjadi begitu saja. Urutan langkah-langkah berikut adalah salah satu prosedur yang dapat diikuti dalam mengembangkan rencana (Le Breton & Henning, 1961:14-21):

- a. Menyadari kebutuhan untuk merumuskan suatu rencana
- b. Merumuskan pernyataan yang tepat tentang tujuan dari rencana yang akan dipersiapkan
- c. Mempersiapkan garis besar dari proposal
- d. Memperoleh persetujuan proposal
- e. Mengatur staf perencanaan dan menugaskan tanggung jawab

- f. Menentukan garis besar spesifik dari rencana tersebut
- g. Membangun kontak dengan semua unit yang bekerja sama
- h. Memperoleh data yang diperlukan
- i. Mengevaluasi data
- j. Merumuskan kesimpulan sementara dan menyiapkan rencana sementara
- k. Menguji komponen rencana tentatif
- l. Menyiapkan rencana akhir
- m. Menguji rencananya
- n. Memperoleh persetujuan dari rencana

Bendavid-Val (1991) sebagaimana dikutip oleh Kuncoro (2012:53) mengungkapkan pendapatnya mengenai prosedur perencanaan yang ideal dalam bentuk skema seperti yang dapat dilihat pada gambar 2.2. Terdapat tiga hal yang menarik dari skema tersebut, yaitu:

- a. Pengumpulan dan analisis data bukan merupakan suatu tahap dalam proses perencanaan secara keseluruhan, melainkan berfungsi secara terus-menerus untuk mendukung dan menyediakan informasi pada setiap tahap perencanaan
- b. Semua tahap dalam proses perencanaan merupakan bagian dari siklus dimana tujuan-tujuan secara periodik ditinjau kembali, sasaran-sasaran dirumuskan kembali, dan seterusnya
- c. Suatu rencana yang sudah disosialisasikan bukan merupakan akhir dari suatu proses, melainkan sesuatu yang dihasilkan dari waktu ke waktu untuk kepentingan-kepentingan praktis.



Sumber: Bendavid-Val (1991) sebagaimana dikutip oleh Kuncoro (2012:53)

Gambar 2.2 Skema Perencanaan yang Ideal

Keberhasilan suatu perencanaan, menurut Faludi (1973a:278-279), dipengaruhi oleh pengetahuan dan kekuasaan. Keduanya selalu terbatas dan berdampak pada kemampuan perencana untuk melaksanakan program mereka. Mereka harus memperhatikan tingkat keterbatasan mereka dan menyesuaikan perencanaan mereka sesuai dengan hal tersebut. Ini tidak hanya mempengaruhi bagian akhir dari proses perencanaan, tetapi juga formulasi program. Alasan kelemahan selama perumusan program dapat berupa salah satu atau kedua hal berikut: gambaran yang tidak sempurna dari dunia luar, dan salah memahami proses pengendalian dan sumber daya yang tersedia. Upaya untuk

meningkatkan kemampuan perencana untuk melaksanakan program mereka harus bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan mereka tentang proses pengendalian. Kebijakan perencanaan rasional (yang sekarang menjadi politik demokrasi) kemudian harus bertujuan untuk melembagakan prosedur umpan balik dan pengendalian yang tepat pada setiap tingkat perencanaan. Ini akan meningkatkan pengetahuan dan partisipasi dari orang-orang yang terkait terhadap program.

Kegagalan perencanaan biasanya terjadi bukan karena adanya perencanaan itu sendiri, melainkan dapat bersumber pada berbagai sebab lainnya, seperti yang diungkapkan oleh Nurman (2015:149-150) berikut:

- a. Penyusunan perencanaan tidak tepat, mungkin karena informasinya kurang lengkap atau metodologinya belum dikuasai, atau perencanaannya sejak semula memang tidak realistis sehingga tidak mungkin pernah bisa terlaksana. Dalam hal terakhir ini, biasanya pengaruh politis terlalu besar sehingga pertimbangan-pertimbangan teknis perencanaan diabaikan.
- b. Perencanaan mungkin baik, tetapi pelaksanaannya tidak seperti seharusnya. Dengan demikian, kegagalan yang terjadi adalah karena tidak berkaitnya perencanaan dengan pelaksanaannya. Penyebabnya, dapat karena aparat pelaksana yang tidak siap atau tidak kompeten, tetapi dapat juga karena rakyat tidak punya kesempatan berpartisipasi sehingga tidak mendukungnya
- c. Perencanaan mengikuti paradigma yang ternyata tidak sesuai dengan kondisi dan perkembangan serta tidak dapat mengatasi masalah mendasar negara berkembang. Misalnya, orientasi semata-mata pada

pertumbuhan yang menyebabkan makin melebarnya kesenjangan. Dengan demikian, yang keliru bukan semata-mata perencanaannya, tetapi falsafah atau konsep di balik perencanaan itu

- d. Perencanaan diartikan sebagai pengaturan total kehidupan manusia sampai yang paling kecil sekalipun. Perencanaan disini tidak memberikan kesempatan berkembangnya prakarsa individu dan pengembangan kapasitas serta potensi masyarakat secara penuh. Sistem ini bertentangan dengan hukum penawaran dan permintaan karena pemerintah mengatur semuanya. Perencanaan seperti inilah yang disebut sebagai sistem perencanaan terpusat (*centrally planned system*).

Sistem perencanaan yang berhasil diterapkan di berbagai negara yang telah terbukti kemajuannya, seperti Jepang, adalah sistem perencanaan yang mendorong berkembangnya mekanisme pasar dan peran serta masyarakat. Dalam sistem itu, perencanaan dilakukan dengan menentukan sasaran-sasaran secara garis besar, baik di bidang sosial maupun ekonomi, dan pelaku utamanya adalah masyarakat atau dengan kata lain usaha swasta.

Sementara itu, di Indonesia, Pemerintah telah mengatur di dalam Undang-Undang No.25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, mengenai empat pendekatan dalam proses perencanaan, yaitu:

- a. Proses Politik. Pemilihan presiden/kepala daerah dipandang sebagai proses penyusunan rencana karena rakyat pemilih menentukan pilihannya berdasarkan program-program pembangunan yang ditawarkan oleh setiap calon presiden/kepala daerah
- b. Proses Teknokratik. Perencanaan yang dilakukan oleh perencana profesional atau lembaga/unit organisasi yang secara fungsional

melakukan perencanaan dengan menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah

- c. Proses Partisipatif. Perencanaan yang melibatkan pihak yang berkepentingan terhadap pembangunan yang antara lain melalui pelaksanaan Musrenbang
- d. Proses *bottom-up* dan *top-down*. Perencanaan yang aliran prosesnya dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas dalam hierarki pemerintahan (menurut jenjang pemerintahan).

Terkait pendekatan dalam proses perencanaan, terdapat perdebatan tersendiri yang dibahas dalam Faludi (1973_a:289). Terdapat pendapat bahwa proses perencanaan yang cenderung *top down* atau teknokratis (perumusan dan penentuan keputusan oleh politisi dan agen perencana) lebih baik dibandingkan *bottom up* atau partisipatif (perumusan dan penentuan keputusan oleh masyarakat), dengan yang berpendapat sebaliknya. Tanggapan Faludi terhadap hal tersebut adalah bahwa kedua proses tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Proses perencanaan yang hanya dirumuskan dan ditentukan oleh politisi dan agen perencana memiliki kelemahan keputusannya menjadi kurang realistis karena minimnya informasi yang diperoleh dari lapangan. Sementara, proses perencanaan yang hanya dirumuskan oleh masyarakat memiliki kelemahan tidak dihasilkan dari pandangan yang utuh terhadap suatu permasalahan karena informasi yang dimiliki oleh masyarakat hanya didasarkan pada pengamatan sehari-hari, serta kepentingan masyarakat sering bertentangan satu sama lain sehingga hasilnya tidak akan selaras dengan yang diharapkan oleh para perencana dalam melibatkan partisipasi publik. Kesimpulan dari perdebatan ini adalah bahwa proses perencanaan yang baik adalah proses

perencanaan kolaboratif, dimana politisi, perencana, dan masyarakat bekerjasama dalam melakukan penyusunan rencana yang dinilai komprehensif dari sudut politis, teknokratis, dan partisipatif sehingga memperoleh pemahaman informasi yang utuh.

2.3 Perencanaan Pembangunan

2.3.1 Pengertian Pembangunan

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya di bagian pendahuluan, bahwa pembangunan merupakan usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengubah suatu keadaan menjadi keadaan yang lebih baik dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, efisien, efektif dan akuntabel, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat secara berkelanjutan (Nurman, 2015:94).

Senada dengan Nurman yang menekankan keadaan yang lebih baik sebagai unsur yang ada dalam pembangunan, Todaro (2000:23-24) juga mengungkapkan bahwa pembangunan merupakan suatu aktivitas fisik sekaligus tekad suatu masyarakat untuk berusaha sekeras mungkin, melalui serangkaian kombinasi proses sosial, ekonomi dan institusional, demi mencapai kehidupan yang serba lebih baik. Adapun komponen spesifik atas terminologi “kehidupan yang serba lebih baik” mengacu pada tiga nilai inti yang harus ada pada proses pembangunan di semua lapisan masyarakat sebagai berikut:

- a. Peningkatan ketersediaan serta perluasan distribusi berbagai macam kebutuhan hidup yang pokok, seperti: pangan, sandang, papan, kesehatan, dan perlindungan keamanan
- b. Peningkatan standar hidup yang tidak hanya berupa peningkatan pendapatan, tetapi juga meliputi penambahan penyediaan lapangan

kerja, perbaikan kualitas pendidikan, serta peningkatan perhatian atas nilai-nilai kultural dan kemanusiaan, yang kesemuanya itu tidak hanya untuk memperbaiki kesejahteraan materiil, melainkan juga menumbuhkan jati diri pribadi dan bangsa yang bersangkutan

- c. Perluasan pilihan-pilihan ekonomi dan sosial bagi setiap individu serta bangsa secara keseluruhan, yakni dengan membebaskan mereka dari belitan sikap menghamba dan ketergantungan, bukan hanya terhadap orang atau negara dan bangsa lain, namun juga terhadap setiap kekuatan yang berpotensi merendahkan nilai-nilai kemanusiaan mereka.

Konsepsi keadaan yang lebih baik dalam mendefinisikan pembangunan juga diperkuat oleh pendapat Beratha (1982:65) bahwa pembangunan itu tidak lain merupakan sebuah usaha perubahan untuk menuju keadaan yang lebih baik berdasarkan kepada norma-norma tertentu. Usaha perubahan tersebut harus direncanakan dengan mendayagunakan potensi alam, manusia dan sosial budaya. Lebih lanjut, Beratha (1982:70-71) mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dan penekanan dari pengertian dasar pembangunan seperti berikut:

- a. Pembangunan merupakan suatu proses perubahan yang kontinu dan memiliki tahapan-tahapan, dimana apabila mengabaikan satu tahapan maka akan dijumpai kesulitan bahkan kegagalan di dalam pelaksanaannya
- b. Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan seperti antara lain peningkatan taraf hidup masyarakat maka harus diawali dengan kegiatan pengembangan di bidang ekonomi tanpa mengabaikan usaha dan kegiatan pembangunan di bidang lain. Asumsinya kemajuan di bidang

ekonomi akan menjadi landasan materiil yang diperlukan untuk mendukung pengembangan di bidang lain

- c. Hal penting dalam kegiatan pembangunan adalah melibatkan partisipasi dari seluruh masyarakat. Pembangunan yang meliputi segala segi kehidupan seperti bidang politik, ekonomi, sosial budaya, dan lain-lain akan berhasil apabila seluruh rakyat dalam suatu negara benar-benar ikut serta berpartisipasi dan bertanggung jawab
- d. Institusi-institusi kemasyarakatan seperti gotong royong permufakatan, permusyawaratan dan sebagainya yang ada dalam masyarakat perlu digali dan dimaknai nilai-nilai positifnya. Interpretasi nilai-nilai tersebut dapat dikembangkan bagi pembangunan dan untuk kehidupan nasional secara umum.

2.3.2 Konsep Perencanaan Pembangunan

Sebagaimana diungkapkan oleh Tjokroamidjojo (1987:29) bahwa literatur maupun uraian di bidang perencanaan yang muncul sebelum tahun 1965 mayoritas menggunakan istilah perencanaan ekonomi karena tujuan akhirnya merupakan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hal ini seperti terlihat pada buku Arthur Lewis terdahulu yang berjudul *"The Principles of Economic Planning"* di tahun 1951. Begitu pula dengan buku-buku karangan Mead, J.E (1948), Gunnard Myrdal (1957), dan United Nation (1963) yang juga menggunakan istilah perencanaan ekonomi.

Namun sejak tahun 1965 ke atas banyak literatur yang berkembang menggunakan istilah perencanaan pembangunan. Salah satu perkembangan ini terlihat dari buku Arthur Lewis berikutnya yang berjudul *"Development Planning"* dan terbit pada tahun 1966. Alasan munculnya perkembangan kecenderungan

pergeseran paradigma perencanaan ekonomi menjadi perencanaan pembangunan, masih menurut Tjokroamidjojo (1987:29-30), disebabkan oleh:

- a. Perencanaan ekonomi yang menghasilkan berbagai kemajuan ekonomi, yang diukur melalui berbagai indikator-indikator ekonomi belum mampu memberikan gambaran tentang usaha pembangunan yang berjalan baik di berbagai bidang yang saling mendukung. Permasalahan ini berawal dari adanya kesadaran bahwa pembangunan di berbagai bidang, politik-ekonomi-sosial-budaya yang saling berkaitan dan saling mendukung
- b. Keberhasilan pembangunan ekonomi harus didukung oleh perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di bidang-bidang yang lain
- c. Adanya pemikiran bahwa perencanaan hendaknya mendukung suatu usaha pembangunan secara berencana, dengan berfokus pada upaya pelibatan masyarakat untuk dapat maju dan berkembang
- d. Kesimpulan di berbagai kalangan terutama kalangan PBB, bahwa kebijakan serta program-program ekonomi yang bertujuan mencapai keberhasilan yang bersifat ekonomi, memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap keberhasilan yang bersifat sosial. Demikian pula sebaliknya.

Soekartawi (1990:24) mengungkapkan bahwa terdapat klasifikasi dua topik utama mengenai kaitan antara aspek perencanaan dengan aspek pembangunan, yaitu:

- a. Perencanaan dianggap sebagai “alat” pembangunan, karena berfungsi sebagai pedoman strategis dalam menuntun jalannya pembangunan. Suatu perencanaan yang disusun secara tidak sistematis dan tidak memperhatikan aspirasi sasaran, maka pembangunan yang dihasilkan

juga tidak seperti yang diharapkan. Di dalam konteks perencanaan sebagai alat, maka mempunyai keunggulan komprehensif, antara lain:

- Perencanaan dapat dipakai sebagai alat untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pembangunan
 - Perencanaan dapat dipakai sebagai alat penentuan berbagai alternatif dari berbagai kegiatan pembangunan
 - Perencanaan dapat dipakai sebagai penentuan skala prioritas
 - Perencanaan dapat dipakai sebagai alat “peramalan” (*forecasting*) dari kegiatan pada masa akan datang
- b. Perencanaan dapat dipandang sebagai “tolok ukur” dari keberhasilan dan kegagalan pembangunan yang mengandung arti bahwa kegiatan pembangunan yang “gagal” bisa jadi karena aspek perencanaannya yang “tidak baik”, dan begitu pula sebaliknya. Sebagai tolok ukur keberhasilan dan kegagalan pembangunan, maka perencanaan selalu direvisi pada setiap saat atau pada jangka waktu tertentu. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki kesalahan masa lalu dan untuk dipakai sebagai pedoman perbaikan pada pelaksanaan pembangunan di masa mendatang.

Berdasarkan latar belakang munculnya perencanaan pembangunan dan kaitan antara aspek perencanaan dan pembangunan, maka definisi perencanaan pembangunan seperti yang diungkapkan Nurman (2015:151) adalah intervensi terhadap rangkaian kejadian-kejadian sosial kemasyarakatan yang bertujuan untuk memperbaiki rangkaian kejadian dan aktivitas yang ada agar dapat meningkatkan efisiensi dan rasionalitas, meningkatkan peran kelembagaan dan profesionalitas, serta mengubah atau memperluas pilihan-pilihan untuk menuju tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi bagi seluruh warga masyarakat.

Sjafrizal (2015:24-25) menjelaskan bahwa secara umum perencanaan pembangunan merupakan cara atau teknik dalam upaya memperoleh tujuan pembangunan secara tepat, terarah, dan efisien sesuai dengan kondisi daerah yang bersangkutan. Pada dasarnya, komponen utama dari perencanaan pembangunan adalah:

- a. Adanya usaha pemerintah secara terencana dan sistematis dalam mengendalikan serta mengatur proses pembangunan
- b. Tercakup dalam periode jangka panjang, menengah, dan tahunan
- c. Berkaitan dengan variable-variabel
- d. yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan secara keseluruhan baik secara langsung maupun tidak langsung
- e. Memiliki sasaran pembangunan yang jelas dan sesuai dengan keinginan masyarakat.

Terdapat berbagai jenis perencanaan pembangunan berdasarkan sifatnya masing-masing. Sjafrizal (2015:30-37) telah merangkum jenis-jenis perencanaan pembangunan sebagai berikut:

- a. Menurut jangka waktunya, perencanaan pembangunan diklasifikasikan atas tiga jenis:
 - 1) Perencanaan Jangka Panjang. Perencanaan ini mencakup jangka waktu 10-25 tahun, berisikan pandangan yang disusun sesuai dengan aspirasi masyarakat secara umum, lebih bersifat makro dan tidak sampai kepada program dan kegiatan secara rinci. Dalam perencanaan jangka panjang terdapat tahapan-tahapan pembangunan untuk masing-masing periode lima tahunan agar

dapat menjadi acuan terhadap penyusunan perencanaan jangka menengah

- 2) Perencanaan Jangka Menengah. Perencanaan ini mencakup waktu 4-5 tahun, bergantung pada masa jabatan pimpinan negara atau daerah, bersifat lebih operasional karena merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang, berisikan perumusan kerangka ekonomi makro, strategi, kebijakan dan program pembangunan berdasarkan visi dan misi presiden atau kepala daerah terpilih. Selain itu, perencanaan jangka menengah memuat sasaran dan target pembangunan secara kuantitatif dan kualitatif sebagai dasar pengukuran dalam melakukan monitoring dan evaluasi
- 3) Perencanaan Jangka Pendek. Perencanaan ini biasanya mencakup waktu hanya 1 tahun (rencana tahunan), merupakan penjabaran dari Perencanaan Jangka Menengah, bersifat sangat operasional karena memuat program dan kegiatan yang lengkap dengan pendanaannya serta indikator dan target kinerja untuk masing-masing program dan kegiatan, berfungsi sebagai dasar utama dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja

b. Berdasarkan sifatnya, perencanaan pembangunan dibagi atas 2 jenis:

- 1) Perencanaan dengan Komando. Perencanaan pembangunan yang dilaksanakan secara terpusat dan pelaksanaannya dikomandokan secara tegas dan keras oleh pemerintah, pelanggaran terhadap rencana ini mempunyai sanksi hukum dari pemerintah, semua sasaran dalam rencana nasional berikut

alokasi pembiayaannya merupakan perintah untuk dilaksanakan oleh berbagai departemen dan perusahaan yang berada di bawah kekuasaan pemerintah

- 2) Perencanaan dengan Rangsangan. Perencanaan pembangunan yang dilaksanakan secara demokratis dan lebih banyak didasarkan pada “mekanisme pasar”. Pelaksanaan rencana tidak didorong menggunakan sanksi, melainkan dengan cara memberikan insentif yang memadai sehingga pihak swasta dan masyarakat tertarik untuk melaksanakannya. Bentuk rangsangan dapat berupa pemberian subsidi, penyediaan berbagai prasarana dan fasilitas terkait maupun melalui kontrol harga

c. Menurut cara pelaksanaannya, perencanaan pembangunan diklasifikasikan menjadi dua jenis:

- 1) Perencanaan Sentralistik (*Top-Down Planning*). Pada jenis perencanaan ini, semua keputusan dan kebijakan pembangunan yang krusial semuanya ditentukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah hanya sebagai pelaksana kebijakan pusat, walaupun ada beberapa hal yang dapat diputuskan sendiri oleh pemerintah daerah selama tidak bertentangan dengan kebijakan pemerintah pusat. Seluruh proses perencanaan dilakukan melalui pengaturan dan pengawasan birokrasi yang bersifat kaku dan sering kali mengabaikan kepentingan masyarakat lokal
- 2) Perencanaan Desentralistik (*Bottom-Up Planning*). Pada sistem ini, pemerintah daerah mempunyai peranan yang cukup penting di samping kewenangan pemerintah pusat, masyarakat lokal

diberikan kewenangan yang cukup untuk dapat menentukan arah pembangunan daerahnya sendiri sesuai potensi dan permasalahan pokok yang dihadapi oleh daerah yang bersangkutan. Dengan perencanaan desentralistik maka proses pembangunan daerah akan dapat lebih ditingkatkan berdasarkan pemanfaatan inisiatif lokal.

2.4 Program Pelatihan Masyarakat

2.4.1 Konsep Pemberdayaan Masyarakat

Menurut Mardikanto & Soebiato (2017:25), istilah pemberdayaan masyarakat sebagai terjemahan dari kata “*empowerment*” mulai ramai digunakan di Indonesia bersama-sama dengan istilah “pengentasan kemiskinan sejak digulirkannya Program Inpres No.5 Tahun 1993 yang kemudian lebih dikenal sebagai Inpres Desa Tertinggal (IDT). Sejak saat itu, istilah pemberdayaan dan pengentasan kemiskinan selalu berdampingan menjadi topik dan kata kunci dari upaya pembangunan.

Lebih lanjut, Mardikanto & Soebiato (2017:40) menjelaskan bahwa konsep pemberdayaan masyarakat melingkupi pengertian pembangunan masyarakat dan pembangunan yang bertumpu pada masyarakat. Untuk memahami hal ini, perlu terlebih dahulu dipahami arti dan makna keberdayaan dan pemberdayaan masyarakat. Keberdayaan dalam konteks masyarakat adalah kemampuan individu yang bersenyawa dalam masyarakat dan membangun keberdayaan masyarakat yang bersangkutan. Keberdayaan masyarakat adalah unsur-unsur yang memungkinkan suatu masyarakat bertahan, mengembangkan diri, dan mencapai kemajuan. Sementara pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat yang dalam

kondisi saat ini tidak mampu untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan.

Pada hakikatnya upaya-upaya pembangunan di tingkat masyarakat memfokuskan pada pemberdayaan warga masyarakat dengan melakukan pembagian kekuatan agar masyarakat memiliki kemampuan dan kesetaraan dengan beragam *stakeholders* lainnya. Oleh karena itu, semua *stakeholders* sebagai pelaku perubahan dalam proses pembangunan berupaya memberdayakan warga komunitas (dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya) baik pada tingkat individu, keluarga, kelompok-kelompok sosial, ataupun masyarakat guna mencapai kehidupan yang lebih baik (Nasdian, 2014:89).

2.4.2 Konsep Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu cara dalam memberdayakan masyarakat. Berbicara mengenai definisi pelatihan tidak terlepas dari konsep pembelajaran dan bagaimana kita membedakan antara pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Nadler (1983) merumuskan taksonomi yang digunakan untuk membuat perbedaan di antara tiga tipe utama dari program-program pembelajaran, yaitu:

- a. Pelatihan: pembelajaran dihubungkan dengan pekerjaan saat ini yang dilakukan oleh individu
- b. Pendidikan: pembelajaran berhubungan dengan belajar terkait dengan pekerjaan masa depan tapi pasti dimana individu sedang dipersiapkan
- c. Pengembangan: belajar untuk pertumbuhan umum individu atau organisasi

Walaupun ketiganya berkaitan dengan pembelajaran, terdapat model-model yang berbeda yang paling sesuai untuk setiap tipe. Jika pelatihan adalah

fokus, model harus terkait dengan pekerjaan yang sebenarnya dilakukan oleh individu. Kinerja saat ini dalam pekerjaan adalah bagian penting dari model semacam itu. Untuk pendidikan, model harus berfokus pada pekerjaan masa depan dimana seseorang dipersiapkan untuk melakukan hal tersebut sebagai hasil dari program pembelajaran. Oleh karena itu, tidak mungkin memusatkan perhatian pada kinerja pekerjaan saat ini, karena hasil pembelajaran dimaksudkan untuk menghasilkan kinerja pada pekerjaan yang berbeda. Seperti yang akan kita lihat, ini sangat mempengaruhi kebutuhan penilaian dan evaluasi. Selain itu, ada jeda waktu antara penghentian program pembelajaran dan penggunaan pembelajaran oleh peserta. Oleh karena itu, model yang dirancang untuk pendidikan (berbeda dari pelatihan) harus berisi kegiatan spesifik yang memperkuat pembelajaran antara akhir program dan penempatan peserta didik pada pekerjaan baru.

Model-model pengembangan dapat lebih umum, karena tidak ada maksud untuk penggunaan langsung pada pekerjaan sekarang atau pekerjaan masa depan yang teridentifikasi. Ini seharusnya tidak dilihat sebagai saran bahwa pengembangan kurang penting daripada pelatihan atau pendidikan. Berbeda dengan pendidikan dan pelatihan, pengembangan memungkinkan untuk memodifikasi model-model (sebagai contoh, menggunakan sebuah model pelatihan untuk pendidikan) dan lebih memungkinkan dengan sebuah model terbuka dibandingkan dengan model tertutup.

Kata pelatihan, menurut Poerwadarminta (1986) sebagaimana dikutip oleh Basri dan Rusdiana (2015), berasal dari kata “latih” ditambah dengan awalan ke-, pe, dan akhiran –an yang artinya telah biasa, keadaan telah biasa diperoleh seseorang setelah melalui proses belajar atau diajar. Latihan berarti

pelajaran untuk membiasakan diri atau memperoleh kecakapan tertentu. Selanjutnya Basri & Rusdiana (2015) membedakan istilah pendidikan dan pelatihan seperti yang terlihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Perbedaan Istilah Pendidikan dan Pelatihan

No	Aspek	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh (Overall)	Mengkhusus (Spesifik)
2	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, psikomotor	Psikomotor
3	Jangka waktu	Panjang	Pendek
4	Materi	Lebih umum	Lebih khusus

Sumber: Basri & Rusdiana (2015)

Atmodiwirio (1993) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari suatu sistem, yaitu sistem pengembangan sumberdaya manusia. Sistem ini terdiri dari subsistem perencanaan, pengadaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia. Pelatihan adalah upaya agar segala sumberdaya manusia dapat didayagunakan dan dihasilgunakan oleh organisasi semaksimal mungkin. Pelatihan merupakan usaha peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut sebagai pelatihan (Moekijat, 1991:5), yaitu:

- a. Pelatihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya
- b. Pelatihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja pegawai
- c. Pelatihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu.

Oleh karena itu, menurut Moekijat (1991:38), tujuan pelatihan secara umum adalah untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat

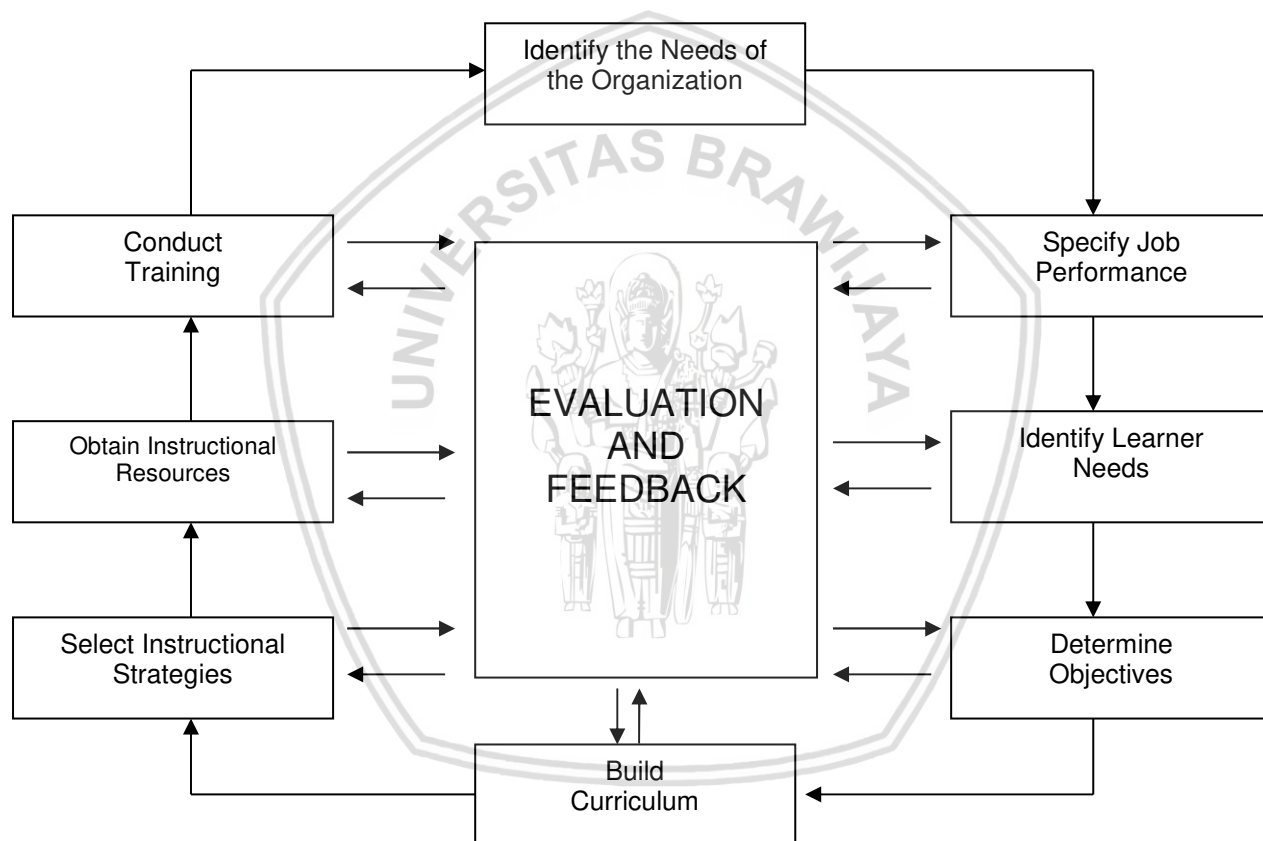
dilaksanakan dengan lebih cepat dan efektif, untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan terselesaikan secara rasional, untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan rekan-rekannya.

2.4.3 Perencanaan Program Pelatihan Berbasis *Critical Events Model*

Perencanaan merupakan faktor penting dalam program pelatihan. Perencanaan yang baik dapat membantu lembaga penyelenggara dalam melaksanakan kegiatannya dengan terpadu sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Menurut Basri & Rusdiana (2015), perencanaan suatu pelatihan adalah menentukan sasaran yang ingin dicapai dalam pelatihan dan merupakan petunjuk tentang waktu pelaksanaan dan cara pelatihan dilaksanakan serta peserta pelatihan, yang disahkan oleh pejabat yang berwenang menangani masalah pelatihan. Perencanaan program pelatihan berperan sebagai titik tolak dari rujukan pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan sebab salah satu keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh perencanaan program pelatihan. Perencanaan program pelatihan pada dasarnya merupakan upaya mengidentifikasi hal-hal yang seharusnya tercakup dalam suatu program pelatihan.

Tujuan merancang bangun suatu pelatihan adalah menghasilkan program yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan peserta dan organisasinya, serta dapat menetapkan strategi pelatihan yang akan diselenggarakan. Oleh karena itu, seorang perancang bangun pembelajaran pelatihan harus menggali model pembelajaran yang ada. Pemakaian model pada rancang bangun yang tepat sangat bermanfaat dalam menghasilkan program yang berkualitas dan realistik.

Critical Events Model (CEM) merupakan model perencanaan pelatihan yang dikembangkan oleh Leonard Nadler (1983) dalam bukunya yang berjudul “*Designing Training Programs*”. CEM secara esensi sangat berguna untuk pelatihan, yang merupakan program pembelajaran yang berhubungan dengan pekerjaan individu saat ini. CEM terdiri dari sembilan tahapan yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Nadler (1983:18)

Gambar 2.3 *The Critical Events Model*

a. Identifikasi Kebutuhan Organisasi (*Identify the Needs of the Organization*)

Setiap organisasi memiliki kebutuhan. Ini didefinisikan sebagai apa yang harus dimiliki organisasi untuk mencapai tujuannya, sambil menyadari bahwa ada kendala pada jenis dan jumlah sumber daya yang ada. Tujuan

tahapan ini adalah untuk mengetahui sifat permasalahan organisasi dan untuk membantu dalam menentukan apakah pembelajaran merupakan solusi tepat untuk masalah yang teridentifikasi. Kebutuhan organisasi dapat berasal dari Produksi yang menurun dan pelayanan yang buruk, perubahan peralatan kerja atau munculnya regulasi baru, tekanan dari luar, penilaian perencanaan.

Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pertanyaan berikut: apakah ada kesepakatan mengenai pokok permasalahan?; apakah disepakati bahwa pelatihan adalah solusi untuk masalah yang disebutkan?; apakah ada keputusan khusus untuk mulai merancang sebuah program pelatihan?

b. Evaluasi dan Umpan Balik (*Evaluation and Feedback*)

Dalam proses perencanaan, evaluasi berfungsi sebagai jembatan terhadap tahapan selanjutnya. Ketentuan untuk evaluasi dan umpan balik adalah untuk memastikan bahwa apa yang terjadi berkaitan langsung dengan kebutuhan orang-orang dalam organisasi yang terlibat sebagai peserta didik atau pengambil keputusan. Evaluasi berkaitan dengan bagaimana perancang memenuhi tujuan suatu peristiwa tertentu. Pada akhir setiap tahapan CEM, perancang dapat melakukan evaluasi yang bertujuan untuk menentukan apakah desain memenuhi kebutuhan dan kriteria yang ditetapkan oleh kejadian sebelumnya, mengidentifikasi orang-orang yang seharusnya terlibat dan menerima umpan balik yang spesifik dari mereka, memodifikasi desain berdasarkan umpan balik dari individu terpilih, mendapatkan persetujuan yang diperlukan dari pihak yang berkepentingan untuk melanjutkan tahapan CEM berikutnya.

c. Spesifikasi Pelaksanaan Tugas (*Specify Job Performance*)

Tujuan tahapan ini adalah untuk menentukan tugas atau kinerja yang diharapkan dari seseorang yang sedang melakukan pekerjaan yang ditunjuk. Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pertanyaan berikut: apakah sudah ada kesepakatan terhadap masalah ini?; apakah ada kesepakatan terhadap kinerja pekerjaan?; haruskah mempertimbangkan alternatif-alternatif untuk tidak melakukan pelatihan (misal mendesign ulang beban kerja, mengatur ulang personil kerja, atau mengubah prosedur) dilakukan?; apakah ada alokasi waktu untuk melakukan pelatihan?

d. Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan (*Identify Learner Needs*)

Tujuan tahapan ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan belajar dari mereka yang melakukan pekerjaan yang ditunjuk. Kebutuhan adalah gap antara tujuan yang kita harapkan akan tercapai dengan apa yang sebenarnya terjadi. Terdapat sebuah alasan mengapa CEM memiliki 2 tahapan sebelum kita dapat memulai mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Hal yang pertama harus dilakukan adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi terlebih dahulu yang diperhitungkan sebagai mengukur tujuannya, selanjutnya kita dapat menentukan kinerja pekerjaan, dan akhirnya kita dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu. Pendekatan untuk mendaftar kebutuhan:

$$P - KD = N$$

Keterangan:

P = Job Performance; KD = Apa yang pelajar sudah ketahui; N =Kebutuhan

Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pertanyaan berikut: jika kebutuhan dipenuhi, apakah performa

kerja bisa diterima?; jika kebutuhan dipenuhi, akankah masalah teratasi?; Seberapa penting kebutuhan?; haruskah pekerjaan didesain ulang; Haruskah tugas-tugas dialokasikan kembali?; berapa lama peserta didik dapat mengikuti pelatihan?

e. Menentukan Tujuan (*Determine Objectives*)

Tujuan tahapan ini adalah mengidentifikasi elemen-elemen yang harus dipertimbangkan dalam menentukan tujuan untuk program pengalaman pembelajaran individu dan mendaftar tujuan-tujuan spesifik program dan tujuan pembelajaran terkait dengan desain yang sedang dipertimbangkan. Sebuah tujuan adalah pernyataan mengenai apa yang akan dicapai dari sebuah aktivitas. Perencana harus memahami apa tujuannya, bagaimana dikembangkan, dan bagaimana menggunakan aktivitas untuk mencapai tujuan.

Sebuah program pelatihan tidak berawal dari tujuan. Sebelum kita dapat mengeksplorasi tujuan, perlu untuk berhasil menyelesaikan tahapan sebelumnya dari CEM, yaitu mengembangkan daftar kebutuhan. Sebuah tujuan pelatihan timbul dari kebutuhan yang diidentifikasi selama tahapan sebelumnya. Pada tahapan ini, ada dua tujuan yang dikembangkan yaitu tujuan program dan tujuan pembelajaran. Mengembangkan tujuan program harus memperhatikan prioritas kebutuhan, proses, serta keterampilan, pengetahuan, dan perilaku peserta pelatihan. Mengembangkan tujuan pembelajaran berkaitan dengan perumusan media pembelajaran dan penulisan tujuan pembelajaran.

Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pertanyaan berikut: apakah tujuan program dapat diterima?;

apakah tujuan pembelajaran dapat diterima?; sudahkah semua kebutuhan direfleksikan dalam tujuan?; apakah prioritas tujuan pembelajaran dapat diterima?; apakah tujuan berhubungan dengan “menentukan kinerja pekerjaan”?; dapatkah tujuan terbaik dipenuhi secara internal atau eksternal?

f. Menyusun Kurikulum (*Build Curriculum*)

Tujuan tahapan ini adalah untuk mengembangkan daftar item tertentu yang harus dipelajari untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan untuk mencantumkan urutan di mana pembelajaran akan berlangsung. Termasuk di dalam tahapan ini adalah menyusun rencana pembelajaran (lesson plan).

Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pertanyaan berikut: sudahkah isi kurikulum memenuhi tujuan yang telah diputuskan sebelumnya?; akankah isi kurikulum memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi dari peserta didik; apakah isi kurikulum berhubungan dengan kinerja?; apakah isi kurikulum memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi dari organisasi?; apakah ada persetujuan untuk keputusan membuat ataukah membeli kurikulum?; apakah peserta didik yang potensial tersedia untuk periode yang telah ditentukan dalam kurikulum?

g. Pemilihan Strategi Pembelajaran (*Select Instructional Strategies*)

Tujuan tahapan ini adalah memilih strategi instruksional yang sesuai untuk kurikulum, pelajar, instruktur, dan organisasi, serta merevisi rencana pembelajaran yang mencerminkan keputusan tentang strategi instruksional. Strategi instruksional adalah pemilihan metode dan alat

bantu pembelajaran yang tepat dalam melaksanakan rencana pembelajaran. Contoh metode dan alat bantu pembelajaran: studi kasus, simulasi, permainan, rekaman, OJT, video, dan lain-lain.

Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pertanyaan berikut: apakah strategi instruksional melengkapi kurikulum?; jika rencana pembelajaran diimplementasikan, apakah tujuan akan tercapai?; apakah rencana pembelajaran merefleksikan kebutuhan pembelajaran yang telah diidentifikasi?; jika rencana pembelajaran digunakan, apakah rencana pembelajaran tersebut berhubungan dengan kinerja pekerjaan saat ini?; jika pelatihan diadakan menggunakan rencana pembelajaran, apakah masalah teratasi?; dapatkah strategi instruksional yang telah dipilih diimplementasikan?; apakah strategi instruksional yang telah dipilih tersedia ketika dibutuhkan?

h. Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran (*Obtain Instructional Resources*)

Tujuan tahapan ini adalah untuk memastikan bahwa semua sumberdaya yang diperlukan akan tersedia untuk program yang telah dirancang. Jenis sumberdaya pembelajaran yang dibutuhkan adalah sumberdaya fisik, sumberdaya keuangan, sumberdaya manusia. Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pertanyaan berikut: apakah biayanya dapat diterima?; apakah sumberdaya fisik yang diminta akan tersedia ketika dibutuhkan?; apakah terdapat daftar calon peserta yang potensial?; dapatkah instruktur yang spesifik ditugaskan?; apakah program pelatihan, dengan modifikasi, mengatasi masalah?

i. Melaksanakan Pelatihan (*Conduct Training*)

Tujuan tahapan ini adalah melaksanakan program pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Komponen yang perlu diperhatikan dalam tahapan ini adalah peserta (prosedur seleksi, membandingkan nama-nama peserta dengan nama-nama peserta pada tahap identifikasi kebutuhan peserta, pemanggilan peserta), fasilitas-alat-bahan, pembukaan program, mengoperasikan program (instruktur, alat dan bahan, pengarah program, peserta), evaluasi program, penutupan program. Di akhir tahapan ini, perencana harus dapat memberikan keputusan terhadap pertanyaan berikut: apakah nampak bahwa hasil dari program telah memecahkan masalah awal?; apakah ada kebutuhan untuk mengulang program?; jika program diulang, apakah modifikasi diperlukan?

2.5 Pembangunan Desa

2.5.1 Pengertian Desa

Istilah desa berasal dari bahasa Sansekerta yaitu *deshi* yang artinya tanah kelahiran atau tanah tumpah darah. Desa dapat diartikan sebagai suatu bentuk kesatuan administratif yang terletak di luar kota. Desa menjadi tempat penduduk berkumpul dan hidup bersama agar dapat mempertahankan, melangsungkan dan mengembangkan kehidupan mereka.

Menurut Ndraha (1984:3), pengertian resmi tentang desa adalah:

- a. UU Nomor 5 Tahun 1979: Desa ialah suatu wilayah yang ditempati oleh sejumlah penduduk sebagai kesatuan masyarakat, termasuk di dalamnya kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai organisasi pemerintahan

terendah langsung di bawah camat dan berhak menyelenggarakan rumah tangganya sendiri dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia

- b. UU Nomor 22 Tahun 1999: Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam sistem Pemerintahan Nasional dan berada di Daerah Kabupaten. Ini berarti desa merupakan suatu pemerintahan yang mandiri yang berada di dalam subsistem Pemerintahan Nasional dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia
- c. UU Nomor 32 Tahun 2004: Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat-istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Desa, menurut Nurcholis (2002), adalah suatu wilayah yang didiami oleh sejumlah penduduk yang saling mengenal atas dasar hubungan kekerabatan dan/atau kepentingan politik, sosial, ekonomi, dan keamanan yang dalam pertumbuhannya menjadi kesatuan masyarakat hukum berdasarkan adat sehingga tercipta ikatan lahir batin antara masing-masing warganya, umumnya warganya hidup dari pertanian, mempunyai hak mengatur rumah tangga sendiri, dan secara administratif berada di bawah pemerintahan kabupaten/kota.

Sementara menurut Widjaja (2012), Desa adalah suatu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal usul yang bersifat istimewa. Landasan pemikiran dalam mengenai pemerintahan desa

adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat.

Dengan adanya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, definisi Desa yang saat ini sering digunakan adalah merujuk pada Pasal 1 Undang-Undang tersebut, yaitu Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2.5.2 Dasar-dasar Pembangunan Desa

Menurut Nurman (2015:240), pembangunan desa dan pembangunan masyarakat desa telah menjadi dua istilah yang sering dicampuradukkan pengertiannya. Pembangunan masyarakat desa mengandung maksud pembangunan dengan pendekatan kemasyarakatan (*community approach*) dan pengorganisasian masyarakat (*community organization*). Sedangkan pembangunan desa sebagai *rural development* lebih luas dimana pembangunan masyarakat desa sudah tercakup di dalamnya, bahkan sekaligus terintegrasi pula sebagai usaha pemerintah dan masyarakat yang meliputi keseluruhan aspek kehidupan dan penghidupan. Pembangunan desa dan pembangunan masyarakat desa sebagai usaha pemerintah dan masyarakat yang meliputi keseluruhan aspek kehidupan dan penghidupan. Kedua pengertian tersebut tidaklah perlu dibedakan dengan mutlak. Karena hakikatnya di dalam

pembangunan desa sudah tercakup di dalamnya pembangunan masyarakat desa.

Lebih lanjut, Nurman (2015:242) menjelaskan bahwa tujuan pembangunan desa meliputi:

- a. Tujuan ekonomis, yaitu meningkatnya produktivitas di daerah pedesaan dalam rangka mengurangi kemiskinan di daerah pedesaan
- b. Tujuan sosial, ke arah pemerataan kesejahteraan penduduk desa, dan budaya dalam arti peningkatan kualitas hidup pada umumnya dari masyarakat pedesaan
- c. Tujuan demografis, ke arah meningkatkan potensi sumber daya alam, dan tingkat kepadatan penduduk per-kapita
- d. Tujuan politis, dalam arti menumbuh dan mengembangkan partisipasi masyarakat desa secara maksimal dalam menunjang usaha-usaha pembangunan serta dalam memanfaatkan dan mengembangkan hasil-hasil pembangunan.

Berbicara tentang pengembangan program pembangunan desa, menurut Prayitno (2010:7), kegagalan penerapan program-program pembangunan desa di masa lalu adalah karena penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi program-program pembangunan tidak melibatkan masyarakat. Proses perencanaan pembangunan lebih mengedepankan paradigma politik sentralisasi dan dominannya peranan negara pada arus utama kehidupan bermasyarakat. Partisipasi saat itu lebih diartikan pada bagaimana upaya mendukung program pemerintah dan upaya-upaya yang ada pada awal dan konsep pelaksanaannya berasal dari pemerintah.

Oleh sebab itu, paradigma pembangunan desa yang harus dikembangkan adalah pembangunan yang aspiratif dengan mengutamakan partisipasi masyarakat dan mengakomodasi aspirasi yang berkembang sebagai faktor utama dalam perencanaan dan implementasi pembangunan. Konsep pembangunan aspiratif tersebut dapat ditempuh melalui suatu proses pemberdayaan pada masyarakat sehingga mampu untuk mengidentifikasi kebutuhannya sendiri atau kebutuhan kelompok masyarakat sebagai suatu dasar perencanaan pembangunan. Konsep pembangunan aspiratif mengandung tiga unsur penting yaitu peningkatan peran masyarakat dalam perencanaan dan implementasi pembangunan, orientasi pemahaman masyarakat akan peran tersebut, dan peran pemerintah sebagai fasilitator.

Perencanaan pembangunan desa yang partisipatif dan berkelanjutan memiliki peran yang strategis dalam kerangka otonomi daerah, karena pembangunan desa merupakan dasar dari pembangunan nasional dan partisipasi masyarakat merupakan modal utama keberhasilan pembangunan.

2.5.3 Agenda Prioritas Pembangunan Desa

Berdasarkan dokumen rencana strategis arah baru Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terdapat empat agenda prioritas pembangunan desa yang dilakukan semenjak tahun 2017 hingga tahun 2019. Penjelasan keempat agenda prioritas pembangunan desa tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan Produk Unggulan Kawasan Perdesaan (Prukades) dalam meningkatkan skala ekonomi berbasis teknologi dan inovasi
- Sebanyak 82,77% penduduk desa hidup dari sektor pertanian. Oleh karena itu, Percepatan Pembangunan Desa dapat dilakukan dengan

pengembangan pertanian melalui Produk Unggulan Kawasan Perdesaan (Prukades) Pengembangan Produk Unggulan Kawasan Perdesaan (Prukades) dilatarbelakangi oleh beberapa hal, diantaranya:

- 1) Upaya peningkatan skala ekonomi sehingga bertujuan untuk pengelolaan lebih efisien, investor dapat masuk, biaya produksi dapat ditekan
- 2) Membuka kesempatan kerja karena adanya peningkatan skala usaha dan aktivitas ekonomi baru yang tercipta, seperti: perdagangan, pengolahan, jasa, penyediaan saprodi, dan lain-lain
- 3) Mendorong partisipasi masyarakat luas untuk terlibat langsung dalam berbagai aktivitas ekonomi dalam suatu sistem rantai pasok. Hal tersebut untuk mencegah adanya upaya kooptasi oleh pengusaha besar sehingga pola pengembangannya bukan 1 kabupaten 1 produk tapi satu desa satu produk
- 4) Memberi ruang keterlibatan para pelaku ekonomi (pemerintah, pengusaha, masyarakat) secara jelas dalam pola P4: Public Private People Partnership

b. Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Salah satu bentuk perwujudan Pasal 33 UUD 1945 adalah konsep Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang merupakan bentuk kemitraan antara pemerintah desa dan masyarakat desa. Pengembangan BUM Desa meliputi unit-unit usaha sebagai berikut:

- 1) Unit-unit usaha bersama bidang perdagangan dan jasa berfungsi produksi barang dan mengurangi rantai logistik

seperti koperasi pertanian, budidaya perikanan, travel, dan mini market

2) Unit-unit usaha bersama bidang keuangan berfungsi menciptakan financial inclusion di desa seperti koperasi simpan pinjam dan layanan perbankan

3) Unit-unit usaha bersama bidang layanan berfungsi pelayanan publik dan penyaluran bantuan pemerintah seperti penyedia air bersih dan listrik, lumbung pangan, dan pembayaran listrik/token dan PDAM

- c. Pembangunan Embung Desa untuk peningkatan produktivitas pertanian
- Pembangunan embung desa sebagai sumber kehidupan untuk menampung air dapat diilustrasikan sebagai proses akumulasi kapital. Keberadaan embung tidak berdiri sendiri, melainkan bersama dengan prasarana pertanian lainnya dengan logika sebagai berikut: pembangunan embung akan mendorong peningkatan produktivitas pertanian. Peningkatan produktivitas pertanian akan meningkatkan output pertanian sehingga dapat menstimulasi penciptaan lapangan kerja di desa. Dengan penciptaan lapangan kerja di desa yang semakin besar maka semakin banyak warga desa yang dapat bekerja sehingga akan meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Peningkatan pendapatan akan diikuti oleh peningkatan daya beli masyarakat desa yang pada akhirnya akan meningkatkan konsumsi dan tabungan masyarakat. Adanya mata rantai produktivitas seperti ini akan mendorong pertumbuhan ekonomi di desa

d. Pembangunan Sarana Olahraga Desa

Sebagai tindak lanjut hasil Rapat Terbatas tentang Percepatan Pembangunan Sepak Bola Nasional, yakni “Ketersediaan lapangan sepakbola dan sarana lain yang diperlukan perlu didukung dari sisi tata ruang, legalitas kepemilikan (sertifikat) dan peruntukannya, sehingga tidak mudah dialihfungsikan maka Desa dapat memanfaatkan Dana Desa untuk pembangunan sarana olahraga desa dan berpartisipasi melalui penyiapan tanah (misalnya: Tanah Kas Desa).

Sarana olahraga desa sebagai salah satu wujud dari ruang publik merupakan wahana bagi masyarakat untuk berinteraksi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kerekatan sosial sebagai modal untuk bersinergi dalam membangun desa dan desa membangun. Wujud dari ruang publik terpadu dapat berupa balai pertemuan, taman bermain, taman bacaan dengan nuansa yang ramah lingkungan dan bersifat inklusif.

BAB III

ANALISIS SOCIAL SETTING**3.1 Profil Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi**

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) Republik Indonesia adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Sejarah pembentukan Kementerian Desa melalui tiga fase : (1) Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Kawasan Timur Indonesia baru dibentuk pada Kabinet Gotong Royong dalam masa pemerintahan Presiden Megawati Soekarnoputri; (2) Pada masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, kementerian ini diganti namanya menjadi Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal dan kemudian menjadi Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal; (3) Pada era pemerintahan Presiden Joko Widodo dalam Kabinet Kerja, kementerian ini kembali berganti nama menjadi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.

3.1.1 Tugas dan Fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

Tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi telah ditetapkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah

Tertinggal dan Transmigrasi Pasal 2, yaitu: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan daerah tertentu, pembangunan daerah tertinggal, penyiapan, pembangunan permukiman, dan pengembangan kawasan transmigrasi
- b. koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- c. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya
- d. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- e. pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- f. pelaksanaan penelitian dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan informasi di bidang pembangunan desa dan kawasan

perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan daerah tertentu, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi

- g. pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

3.1.2 Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Visi dan Misi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi merujuk pada Visi dan Misi Pembangunan Nasional untuk tahun 2015-2019. Visi Pembangunan Nasional adalah “Terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Sebagai upaya dalam pencapaian visi tersebut, maka Misi Pembangunan Nasional dirumuskan sebagai berikut:

- a. Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumber daya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan
- b. Mewujudkan masyarakat maju, berkeadilan, dan demokratis berlandaskan negara hukum
- c. Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai negara maritim
- d. Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju, dan sejahtera
- e. Mewujudkan bangsa yang berdaya saing

- f. Mewujudkan Indonesia menjadi negara maritim yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional
- g. Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

Merujuk pada Visi dan Misi Pembangunan Nasional tahun 2015-2019 tersebut, tujuan yang akan dicapai oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dalam periode lima tahun ke depan adalah sebagai berikut:

- a. meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa
- b. mempercepat pembangunan desa-desa mandiri serta membangun keterkaitan ekonomi lokal antara desa dan kota melalui pembangunan kawasan perdesaan
- c. mempercepat pembangunan di daerah tertinggal
- d. meningkatkan ketersediaan sarana-prasarana dasar dan aksesibilitas di wilayah perbatasan dan pulau-pulau kecil terluar
- e. meningkatkan derajat ketahanan masyarakat dan pemerintah dalam menghadapi bencana, rawan pangan, dan konflik sosial
- f. meningkatkan kesejahteraan transmigran dan masyarakat sekitarnya; meningkatkan dan pemeratakan pembangunan daerah; dan memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa
- g. meningkatkan pembangunan dan pengembangan pusat-pusat pertumbuhan baru di kawasan transmigrasi utamanya pada kawasan perbatasan, daerah tertinggal, kawasan perdesaan yang terkoneksi dengan pusat kegiatan ekonomi wilayah

- h. percepatan pembangunan dan pengembangan kawasan perkotaan baru yang terintegrasi dalam suatu kesatuan pengembangan ekonomi wilayah untuk mewujudkan keterkaitan desa dan kota.

Adapun sasaran strategis yang ingin dicapai oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi adalah sebagai berikut:

- a. Sasaran Pembangunan Desa dan Kawasan Perdesaan.

Sasaran pembangunan desa dan perdesaan tahun 2015-2019 adalah: berkurangnya jumlah desa tertinggal sedikitnya 5.000 desa atau meningkatnya jumlah desa mandiri sedikitnya 2.000 desa.

- b. Sasaran Pembangunan Daerah Tertinggal.

Sasaran pembangunan daerah tertinggal tahun 2015-2019 ditujukan untuk mengentaskan daerah tertinggal minimal 80 (delapan puluh) kabupaten.

- c. Sasaran Pengembangan Daerah Tertentu

- 1) Meningkatkan ketahanan pangan di 57 kabupaten daerah rawan pangan
- 2) Meningkatkan konektivitas, sarana prasarana dasar, dan kesejahteraan masyarakat di 187 Lokasi Prioritas yang tersebar di 41 kabupaten yang memiliki perbatasan negara
- 3) Meningkatkan konektivitas, sarana prasarana dasar, dan kesejahteraan masyarakat di 29 kabupaten yang memiliki pulau kecil dan pulau terluar
- 4) Meningkatkan 58 kabupaten rawan bencana dan dengan 2.000 desa tangguh.

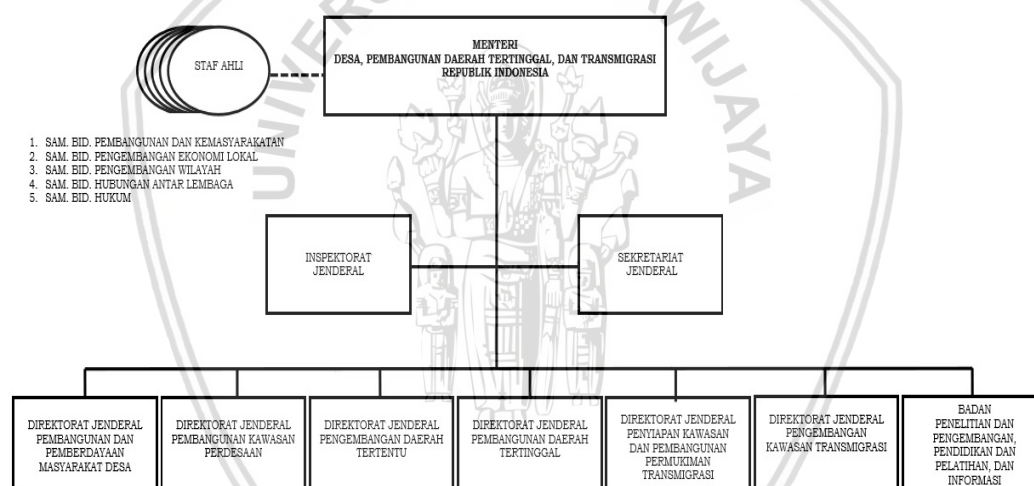
- d. Sasaran Ketransmigrasian

- 1) Terbangunnya 144 kawasan untuk mendukung redistribusi lahan terkait program reforma agraria, dan berkembangnya 72 Satuan Permukiman (SP) menjadi pusat Satuan Kawasan Pengembangan (SKP)/ sebagai desa utama yang merupakan pusat pengolahan hasil pertanian, melalui penataan persebaran penduduk, baik Satuan Permukiman Baru (SP-Baru) sejumlah 71.291 KK, Satuan Pemukiman Pugar (SP-Pugar) sejumlah 657.603 KK, dan Satuan Permukiman Tempatan (SP-Tempatan) sejumlah 2.751.806 KK
- 2) Berkembangnya 20 Kawasan Perkotaan Baru (KPB) menjadi embrio kota-kota kecil/kota kecamatan yang berfungsi sebagai pusat industri pengolahan sekunder dan perdagangan serta sebagai pusat pelayanan kawasan transmigrasi.

3.1.3 Struktur Organisasi Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam menjalankan tugasnya Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi dibantu oleh sembilan unit Eselon I yang terdiri dari satu orang Sekretaris Jenderal; satu orang Inspektur Jenderal; satu orang Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Informasi; serta enam Direktur Jenderal yang terdiri dari: Direktur Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Direktur Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan, Direktur Jenderal Pengembangan Daerah Tertentu, Direktur Jenderal

Pembangunan Daerah Tertinggal, Direktur Jenderal Penyiapan Kawasan dan Pembangunan Permukiman Transmigrasi, dan Direktur Jenderal Pengembangan Kawasan Transmigrasi. Selain itu, menteri juga dibantu oleh lima staf ahli yaitu: Staf Ahli Menteri Bidang Pembangunan dan Kemasyarakatan, Staf Ahli Menteri Bidang Pengembangan Ekonomi Lokal, Staf Ahli Menteri Bidang Pengembangan Wilayah, Staf Ahli Menteri Bidang Hubungan Antar Lembaga, serta Staf Ahli Menteri Bidang Hukum. Secara rinci struktur organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat dilihat pada gambar 3.1.



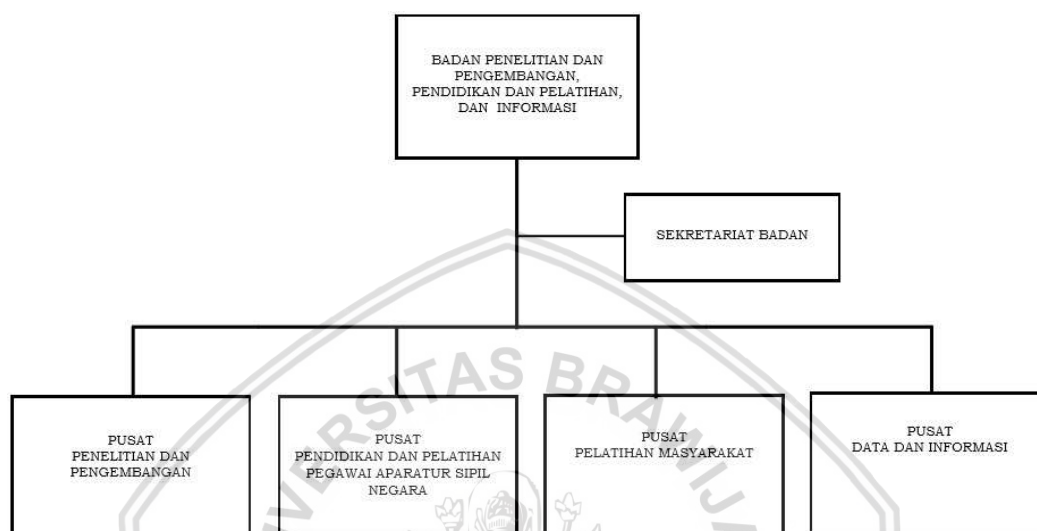
Sumber: Permendes No.6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

3.2 Profil Pusat Pelatihan Masyarakat

Pusat Pelatihan Masyarakat (Puslatmas) merupakan Unit Eselon II yang bernaung di bawah Unit Eselon I Badan Penelitian dan Pengembangan, Pendidikan Pelatihan dan Informasi (Balitlatfo) yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi. Posisi organisasi Puslatmas ditunjukkan pada Gambar 3.2 berikut.



Sumber: Permendes No.6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Gambar 3.2 Posisi Organisasi Puslatmas

3.2.1 Tugas dan Fungsi Pusat Pelatihan Masyarakat

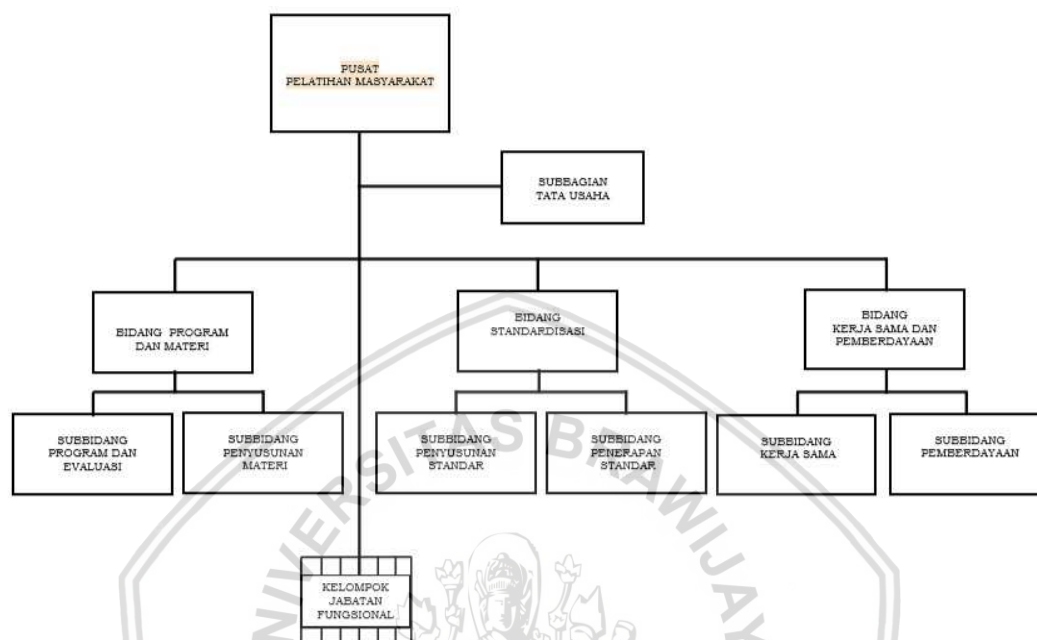
Tugas dan Fungsi Pusat Pelatihan Masyarakat ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi. Pusat Pelatihan Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan masyarakat serta kerja sama di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Pusat Pelatihan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan penyusunan kebijakan teknis, program, dan anggaran pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi
- b. pelaksanaan penyusunan pedoman dan standar pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi
- c. pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi
- d. koordinasi pelaksanaan kerja sama kelembagaan pemerintah dan non pemerintah
- e. penyiapan pelaksanaan pengembangan jabatan fungsional di bidang pelatihan masyarakat
- f. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi
- g. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat Pelatihan Masyarakat
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

3.2.2 Struktur Organisasi Pusat Pelatihan Masyarakat

Pusat Pelatihan Masyarakat terdiri atas tiga bidang, yaitu Bidang Program dan Materi, Bidang Standardisasi, Bidang Kerjasama dan Pemberdayaan, serta didukung oleh Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) dan Subbagian Tata Usaha yang bertugas melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, setiap bidang dibantu

oleh dua subbidang. Struktur organisasi Pusat Pelatihan Masyarakat ditunjukkan oleh Gambar 3.3.



Sumber: Permendes No.6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Gambar 3.3 Struktur Organisasi Pusat Pelatihan Masyarakat

Bidang Program dan Materi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan kebijakan teknis, program, anggaran dan penyusunan materi pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Bidang Program dan Materi terdiri atas Subbidang Program dan Evaluasi serta Subbidang Penyusunan Materi. Subbidang Program dan Evaluasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, program, anggaran dan pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Subbidang Penyusunan Materi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pedoman, metode, kurikulum, silabus, dan materi

pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi.

Bidang Standardisasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan dan evaluasi pedoman dan standar pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Bidang Standardisasi terdiri atas Subbidang Penyusunan Standar dan Subbidang Penerapan Standar. Subbidang Penyusunan Standar mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan koordinasi dan penyusunan standar, pedoman dan manual teknis pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Subbidang Penerapan Standar mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan koordinasi dan evaluasi serta penyusunan laporan penerapan standar pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi.

Bidang Kerja Sama dan Pemberdayaan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan kerja sama kelembagaan pemerintah dan non pemerintah dan penyiapan pelaksanaan pengembangan jabatan fungsional di bidang pelatihan masyarakat. Bidang Kerja Sama dan Pemberdayaan terdiri atas Subbidang Kerja Sama dan Subbidang Pemberdayaan. Subbidang Kerja Sama mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan kerja sama pendidikan dan pelatihan kelembagaan pemerintah dan non pemerintah di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Subbidang Pemberdayaan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan pengembangan jabatan fungsional di bidang pelatihan masyarakat serta pemantauan, evaluasi,

dan pelaporan pelaksanaan pengembangan jabatan fungsional di bidang pelatihan masyarakat.

Pada penelitian ini, bidang yang menjadi fokus penelitian mengenai perencanaan program pelatihan masyarakat secara khusus di Pusat Pelatihan Masyarakat adalah Bidang Program dan Materi yang membawahi Subbidang Program dan Evaluasi serta Subbidang Penyusunan Materi. Hal ini terkait dengan tugas dan fungsi Bidang Program dan Materi yang berhubungan dengan tahap identifikasi kebutuhan organisasi, tahap spesifikasi performa pekerjaan, tahap penetapan tujuan pelatihan, tahap penyusunan kurikulum, dan tahap penetapan strategi pembelajaran pada teori perencanaan pelatihan *Critical Events Model* yang digunakan dalam penelitian ini.

3.3 Profil Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, bahwa untuk melaksanakan tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang di lingkungan Kementerian Desa PDTT, dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis sebagai kepanjangan tangan dalam menjalankan tugas Kementerian. Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta adalah Unit Pelaksana Teknis di bidang pengembangan pelatihan masyarakat desa, daerah tertinggal, daerah tertentu dan transmigrasi, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Informasi. Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat dipimpin oleh seorang Kepala Balai setingkat Eselon II dan ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 9

Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Terdapat hubungan antara Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat dengan Pusat Pelatihan Masyarakat sebagai dua satuan kerja yang sama-sama memiliki tugas terkait dengan pelatihan masyarakat. Dalam hal ini kedudukan Puslatmas adalah sebagai regulator di bidang pelatihan masyarakat, sedangkan operatornya adalah Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat.

3.3.1 Tugas dan Fungsi Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta

Tugas dan Fungsi Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 9 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pelatihan masyarakat, pengembangan pelatihan, pengelolaan data dan penerapan sistem informasi di bidang desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi, bimbingan teknis bagi tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat, kerja sama kelembagaan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

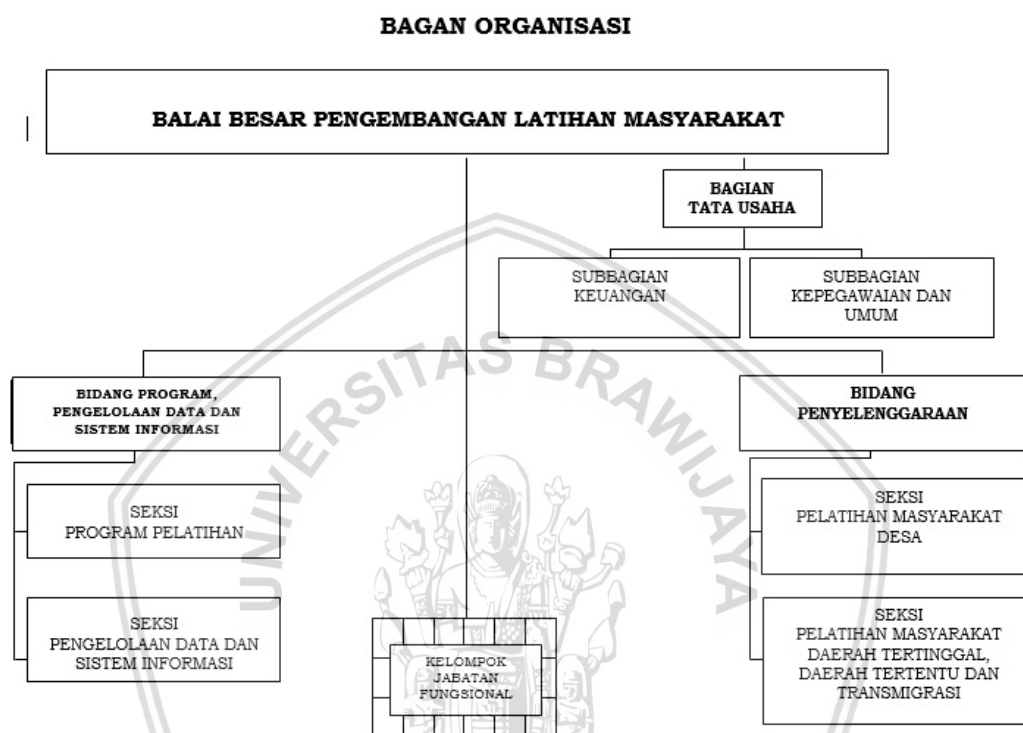
- a. penyusunan rencana, program dan anggaran di bidang pelatihan dan pengembangan pelatihan masyarakat, tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat

- b. penyusunan materi dan bahan pelatihan dan pengembangan pelatihan masyarakat, tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat
- c. pelaksanaan pelatihan masyarakat desa, daerah tertinggal, daerah tertentu dan transmigrasi
- d. pelaksanaan pengembangan pelatihan masyarakat
- e. pelaksanaan fasilitasi uji kompetensi di bidang latihan masyarakat desa, daerah tertinggal, daerah tertentu dan transmigrasi
- f. pelaksanaan bimbingan teknis bagi tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat
- g. pengelolaan data dan sistem informasi di bidang desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi
- h. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelatihan masyarakat, pengembangan pelatihan masyarakat, tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat serta pengelolaan data dan sistem informasi di bidang desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi
- i. pelaksanaan kerjasama di bidang pelatihan masyarakat desa, daerah tertinggal, daerah tertentu dan transmigrasi
- j. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Balai Besar.

3.3.2 Struktur Organisasi Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta

Organisasi Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat, Bagian Tata Usaha, serta dua bidang inti, yaitu Bidang Program, Pengelolaan Data dan

Sistem Informasi, dan Bidang Penyelenggaraan. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, setiap bidang dibantu oleh dua seksi. Struktur organisasi Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta ditunjukkan oleh Gambar 3.4



Sumber: Permendes No.9 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Gambar 3.4 Struktur Organisasi Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha, keuangan, dan rumah tangga Balai Besar. Bagian Tata Usaha terdiri atas Subbagian Keuangan dan Subbagian Kepegawaian Umum. Subbagian Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan perbendaharaan dan tata usaha keuangan. Subagian Kepegawaian dan Umum mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, kearsipan, persuratan, perlengkapan dan rumah tangga Balai Besar.

Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) adalah Aparatur Sipil Negara yang diberi tugas memberikan layanan publik secara profesional dan berkualitas di bidang penggerakan masyarakat dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Tugas pokok Penggerak Swadaya Masyarakat adalah melaksanakan kegiatan penggerakan masyarakat yang meliputi persiapan penggerakan, publikasi program, penggerakan masyarakat dan evaluasi penggerakan masyarakat.

Bidang Program, Pengelolaan Data dan Sistem Informasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan rencana, program dan anggaran, materi dan bahan pelatihan dan pengembangan pelatihan, pengelolaan data dan sistem informasi di bidang desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Bidang Program, Pengelolaan Data dan Sistem Informasi terdiri atas Seksi Program Pelatihan dan Seksi Pengelolaan Data dan Sistem Informasi. Seksi Program Pelatihan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan anggaran, materi dan bahan pelatihan di bidang pelatihan masyarakat, dan bimbingan teknis tenaga kepelatihan, jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat, serta evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program kegiatan dan anggaran. Seksi Pengelolaan Data dan Sistem Informasi mempunyai tugas melakukan pengelolaan data dan sistem informasi di bidang desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi serta evaluasi dan pelaporan di bidang pengelolaan data dan sistem informasi di bidang desa, daerah tertinggal, daerah tertentu, dan transmigrasi.

Bidang Penyelenggaraan mempunyai tugas melaksanakan pelatihan masyarakat, pengembangan pelatihan, bimbingan teknis tenaga kepelatihan dan

jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat serta pelaksanaan kerja sama di bidang pelatihan masyarakat desa, daerah tertinggal, daerah tertentu, dan transmigrasi. Bidang Penyelenggaraan terdiri atas Seksi Pelatihan Masyarakat Desa dan Seksi Pelatihan Masyarakat Daerah Tertinggal, Daerah Tertentu, dan Transmigrasi. Seksi Pelatihan Masyarakat Desa mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelatihan masyarakat desa, pengembangan pelatihan, bimbingan teknis bagi tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat, fasilitasi uji kompetensi, serta pelaksanaan kerja sama di bidang pelatihan masyarakat Desa serta evaluasi dan pelaporan di bidang pelatihan, pengembangan pelatihan masyarakat, bimbingan teknis tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat desa. Seksi Pelatihan Masyarakat Daerah Tertinggal, Daerah Tertentu, dan Transmigrasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pelatihan, pengembangan pelatihan, bimbingan teknis bagi tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat, fasilitasi uji kompetensi, pelaksanaan kerjasama di bidang pelatihan masyarakat daerah tertinggal, daerah tertentu, dan transmigrasi, serta evaluasi dan pelaporan di bidang pelatihan, pengembangan pelatihan masyarakat, bimbingan teknis tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat daerah tertinggal, daerah tertentu, dan transmigrasi.

Pada penelitian ini, seluruh komponen bidang, bagian, maupun kelompok jabatan fungsional pada Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat menjadi fokus penelitian karena seluruh komponen terlibat pada program pelatihan masyarakat, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga monitoring dan evaluasi.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini juga bermaksud mendeskripsikan sebuah proses sosial, terutama terkait dengan perencanaan pada program pelatihan masyarakat. Dengan pendekatan ini peneliti dapat memperoleh gambaran yang lengkap dari permasalahan yang dirumuskan dengan memfokuskan pada proses dan pencarian yang dikaji lebih bersifat komprehensif, mendalam, alamiah dan apa adanya.

Moleong (2014:8-13) mengidentifikasi adanya sebelas ciri penelitian kualitatif, yaitu: (1) Latar alamiah, yaitu penelitian dari suatu konteks keutuhan. Keutuhan tidak dapat dipahami kala dipisahkan dalam konteksnya, (2) Manusia sebagai alat (instrument), karena hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan, (3) Metode kualitatif, yaitu menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden, (4) Analisis data secara induktif, dengan maksud antara lain agar dapat membuat hubungan antara peneliti dengan responden secara eksplisit, dapat dikenal dan akuntabel, (5) Teori dari dasar (*grounded theory*), yaitu menghendaki penyusunan teori substantif yang berasal dari data. Penyusunan teori ini berasal dari bawah ke atas, yaitu dari sejumlah bagian yang banyak data yang dikumpulkan dan yang saling berhubungan, (6) Deskriptif, laporan penelitian akan berisi dengan kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan, (7) Lebih mementingkan proses daripada hasil, hal ini disebabkan oleh

hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses, (8) Adanya batas yang ditentukan oleh fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian, dengan kata lain bagaimanapun penetapan fokus sebagai masalah penelitian penting artinya dalam usaha menemukan batas penelitian, (9) Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data. Penelitian kualitatif meredefinisikan validitas, reliabilitas dan obyektivitas dalam versi lain dibandingkan dengan yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, (10) Desain yang bersifat sementara, yaitu desain disusun terus-menerus disesuaikan dengan kenyataan lapangan dan tidak menggunakan desain yang disusun secara ketat dan kaku, (11) Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama. Penelitian kualitatif lebih menghendaki agar pengertian dan hasil interpretasi yang diperoleh dirundingkan dan disepakati oleh manusia yang dijadikan sebagai sumber data.

Dengan pendekatan kualitatif pada penelitian ini, penulis bermaksud memperoleh pemahaman yang mendalam dan menyeluruh serta menganalisis perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.

4.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada penelitian kualitatif berkaitan erat dengan perumusan masalah serta kajian teori yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya, dimana masalah penelitian dan kajian teori dijadikan dasar dalam melakukan pengkajian. Berdasarkan hal tersebut, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa ditinjau dari aspek *Critical Events Model*, dimana aspek perencanaan digali pada setiap tahapan-tahapan yang ada dalam *Critical Events Model* yaitu:

- 1) Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi
- 2) Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas
- 3) Tahap Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan
- 4) Tahap Menentukan Tujuan
- 5) Tahap Menyusun Kurikulum
- 6) Tahap Pemilihan Strategi Pembelajaran
- 7) Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran
- 8) Tahap Melaksanakan Pelatihan
- 9) Evaluasi dan Umpan Balik, dilakukan pada setiap tahapan pada *Critical Events Model*

b. Tantangan dalam perencanaan program pelatihan masyarakat, dalam hal ini adalah segala kondisi yang dapat berpengaruh baik positif maupun negatif terhadap program pelatihan masyarakat yaitu:

- 1) Ketersediaan Sumberdaya
- 2) Pengetahuan dan Keterampilan Sumberdaya Perencana
- 3) Peran *Stakeholder* dan Kekuasaan
- 4) Umpan Balik dan Pengendalian

c. Strategi alternatif dalam menghadapi tantangan Program Pelatihan Masyarakat yang didasarkan atas:

- 1) Analisis terhadap Potensi dan Permasalahan
- 2) Evaluasi berdasarkan *Critical Events Model*.

4.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Menurut Moleong (2014:128), cara terbaik yang perlu dilakukan dalam menentukan lokasi penelitian adalah dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan dengan mempelajari serta mendalami fokus serta rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, peneliti memilih lokasi penelitian di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Pemilihan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sebagai lokasi penelitian adalah karena peran vitalnya sebagai *leading sector* pembangunan desa di jajaran Pemerintah Republik Indonesia.

Sedangkan untuk situs penelitian, dimana peneliti mengkaji fenomena yang sesuai dengan rumusan masalah penelitian, peneliti memilih satuan kerja yang menjalankan fungsi perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan masyarakat yaitu Pusat Pelatihan Masyarakat dan Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta.

4.4 Sumber Data

Sumber data informan dalam penelitian ini adalah:

- a. Orang (*key informan*) yaitu para aparatur yang terdapat di Pusat Pelatihan Masyarakat dan Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Kementerian Desa, yaitu para pejabat dan staf yang memberikan informasi tentang situasi dan kondisi tempat pelatihan. Jumlah informan tidak bisa ditentukan secara pasti namun pada penelitian ini Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) pada Bidang Program dan Materi Puslatmas dan Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta akan menjadi informan kunci. Informan

selanjutnya dipilih berdasarkan teknik *snowball sampling*, berdasarkan informasi tentang sumber data yang diberikan oleh informan kunci. Proses *snowball sampling* berhenti pada saat peneliti merasa bahwa informasi yang diperoleh sudah memadai yang ditandai dengan adanya kejenuhan data, yaitu kondisi dimana tidak ada lagi variasi data yang diberikan oleh informan.

- b. Peristiwa, dalam hal ini adalah situasi atau kondisi yang diamati oleh penulis melalui observasi guna memperoleh gambaran yang utuh mengenai perencanaan program pelatihan masyarakat di Kementerian Desa
- c. Dokumen, yaitu berbagai dokumentasi yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian, yaitu:
 - 1) Rencana Kerja Pusat Pelatihan Masyarakat dan Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Tahun 2018
 - 2) LAKIP Pusat Pelatihan Masyarakat dan Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Tahun 2017
 - 3) Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Masyarakat
 - 4) Laporan Penyelenggaraan Pelatihan Masyarakat.

Sementara itu jenis data dalam penelitian ini meliputi:

- a. Data Primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, meliputi hasil wawancara dan hasil observasi peneliti. Data primer dalam penelitian ini meliputi hasil wawancara dengan informan sebagaimana telah disebutkan sebelumnya dan hasil observasi

penulis terhadap peristiwa yang penulis amati sebagaimana telah disebutkan sebelumnya

- b. Data Sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari data yang sudah diolah sebelumnya, antara lain diperoleh melalui dokumen. Data sekunder sifatnya adalah melengkapi data primer. Data sekunder dalam penelitian ini merupakan dokumen sebagaimana telah disebutkan sebelumnya.

4.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang penting karena data yang terkumpul nantinya dipakai sebagai informasi yang *valid* dan *representative* guna pemecahan masalah dimana dalam setiap metode atau instrument mempunyai keunggulan dan kelemahan. Dalam proses pengumpulan data digunakan lebih dari satu metode pengumpulan data, dengan tujuan bisa menutupi kelemahan-kelemahan antara satu metode dengan metode yang lain.

Untuk mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai fenomena sosial yang diteliti maka pengumpulan data dalam penelitian ini diusahakan sekomprehensif mungkin, yaitu dilakukan dengan cara:

- a. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*). Herdiansyah (2011:121) membagi wawancara menjadi tiga jenis, yaitu: (1) wawancara terstruktur, (2) wawancara semi- terstruktur; dan (3) wawancara tidak terstruktur.

Wawancara terstruktur merupakan wawancara dimana daftar dan urutan pertanyaan serta kategori jawaban telah disiapkan sehingga tidak ada fleksibilitas baik pertanyaan maupun jawaban. Model wawancara ini biasanya digunakan untuk mendapatkan penjelasan atau klarifikasi dari

suatu fenomena. Pada wawancara semi terstruktur sifat pertanyaan lebih terbuka dan jawaban lebih fleksibel namun tetap ada pedoman dan batasan tema walaupun tidak kaku. Tujuan dari wawancara model ini adalah untuk memahami fenomena. Sementara itu pada wawancara tidak terstruktur pertanyaan sangat terbuka dan jawaban pun lebih fleksibel. Sama seperti halnya wawancara semi terstruktur, model ini juga bertujuan untuk memahami fenomena. Pada penelitian ini digunakan wawancara semi terstruktur dimana penulis menetapkan batasan-batasan berupa topik yang ditanyakan pada informan tetapi tanpa membatasi kesempatan dan kebebasan informan dalam menyampaikan pendapatnya

- b. Observasi. Observasi bertujuan untuk memberikan deskripsi sistematis atas peristiwa, sikap, perilaku dan artefak dalam latar sosial yang diteliti. Observasi juga dilakukan sebagai triangulasi metode terhadap hasil wawancara mendalam dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, observasi akan dilakukan secara langsung di lingkungan kerja Pusat Pelatihan Masyarakat dan Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta dengan mengamati aktivitas kerja yang berkaitan dengan perencanaan program pelatihan masyarakat.
- c. Studi Kepustakaan (*Library Research*) dan Penelitian Dokumen. Studi kepustakaan dilakukan dalam rangka mengkaji penelitian-penelitian lain yang telah dilakukan dan memiliki signifikansi dalam hasil maupun kerangka analisis terhadap penelitian ini. Studi kepustakaan dalam penelitian ini dilakukan dengan mempelajari literatur, jurnal, serta berita-berita yang terdapat di media massa terkait fenomena sosial yang diteliti yang memperkaya wawasan dan perspektif dalam memandang

permasalahan penelitian. Di samping itu, penulis juga memanfaatkan data sekunder sebagaimana telah disebutkan sebelumnya.

4.6 Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data akan dilakukan dengan mengacu pada empat kriteria sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2017:185-195), yaitu uji kepercayaan, pengujian keteralihan, pengujian kebergantungan, dan pengujian kepastian. Penjelasan masing-masing pengujian tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Uji Kepercayaan (*Credibility*). Untuk mendapatkan tingkat kepercayaan dilakukan dengan cara perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi, dan mengadakan *member check*.
- b. Pengujian Keteralihan (*Transferability*). Hal ini berkenaan dengan hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Untuk mendapatkan tingkat keteralihan, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Jika pembaca hasil penelitian mampu memperoleh gambaran yang jelas tentang konteks dari hasil penelitian dan dapat diberlakukan pada konteks yang hampir sama, maka laporan tersebut memenuhi standar keteralihan.
- c. Pengujian Kebergantungan (*Dependability*). Hal ini dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Peneliti harus dapat menunjukkan bagaimana proses penentuan masalah atau fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data,

melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan. Jika peneliti tidak dapat menunjukkan hal tersebut, maka dependabilitas penelitiannya diragukan.

- d. Pengujian Kepastian (*Confirmability*). Hal ini dilakukan dengan meneliti apakah catatan data lapangan sesuai dengan data yang disajikan, interpretasi dan penarikan kesimpulan hasil penelitian. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmabilitas.

4.7 Analisis Data

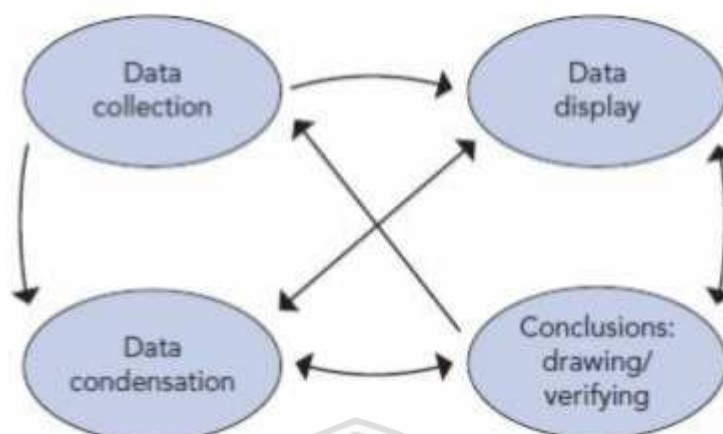
Dalam penelitian kualitatif, data yang diperoleh umumnya berupa uraian, narasi, atau pernyataan dari subjek penelitian. Pada penelitian kualitatif, sulit untuk memisahkan penelitian ke dalam tahap pengumpulan data dan analisis data pada waktu yang terpisah. Oleh karena itu, analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana (2014).

Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:8-10), di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data meliputi: *Data Condensation*, *Data Display*, dan *Conclusion Drawing/Verifications* dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Kondensasi Data (*Data Condensation*). Kondensasi data merupakan upaya untuk memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, serta mentransformasikan data yang berasal dari catatan-catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, maupun materi empiris lainnya.

- b. Penyajian Data (*Data Display*). Penyajian data merupakan merancang pengorganisasian dan penyatuan dari informasi ke dalam bentuk tampilan yang ringkas dan mudah agar dapat dilakukan penarikan kesimpulan maupun untuk analisis yang lebih mendalam ataupun tindakan lainnya berdasarkan pemahaman yang diperoleh
- c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing/Verifying*). Analisis selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan merupakan pencarian makna atas fenomena, benda, keteraturan, penjelasan, konfigurasi, alur sebab-akibat, dan proposisi yang dapat dilakukan sejak permulaan pengumpulan data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan juga diverifikasi sebagai hasil analisis. Verifikasi mungkin sesingkat pemikiran sekilas yang melintasi pikiran analisis selama menulis, dengan perjalanan singkat kembali ke catatan lapangan; atau mungkin menyeluruh dan rumit, dengan argumentasi yang panjang dan ulasan di antara rekan kerja untuk mengembangkan "konsensus intersubjektif" atau dengan upaya ekstensif untuk mereplikasi temuan dalam kumpulan data lain. Kesimpulan yang telah diverifikasi dan didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten akan menjadi kesimpulan yang kredibel.

Secara skematis, model analisis data Miles, Huberman dan Saldana disajikan pada Gambar 4.1 berikut:



Sumber: Dikutip dari Miles, Huberman dan Saldana (2014:10)

Gambar 4.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Seperti telah diuraikan sebelumnya, model analisis data Miles, Huberman dan Saldana dipilih karena dalam penelitian kualitatif terdapat data berupa situasi, suasana, maupun ekspresi informan yang sulit untuk direkam secara utuh dan disimpan dalam waktu yang lama untuk dianalisis pada waktu yang lain. Dengan demikian, diperlukan analisis data yang kontinyu dan bersamaan dengan proses penelitian itu sendiri untuk mencegah hilangnya makna dari informan yang ditangkap oleh peneliti.

4.8 Jadwal Penelitian

Tabel 4.1 Jadwal Penelitian

NO	KEGIATAN	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGT	SEPT	OKT	NOV
1	Penyusunan Proposal									
2	Seminar Proposal									
3	Penelitian									
4	Penyusunan Tesis									
5	Seminar Hasil Penelitian									
6	Sidang Tesis									
7	Revisi									

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini akan disajikan ke dalam sub-sub fokus penelitian yang terdiri dari 3 sub fokus. Fokus-fokus penelitian tersebut antara lain: proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa ditinjau berdasarkan *Critical Events Model*, tantangan perencanaan program pelatihan masyarakat, dan strategi alternatif dalam menghadapi tantangan program pelatihan masyarakat.

5.1.1 Proses Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa Ditinjau Berdasarkan Critical Events Model

Program pelatihan masyarakat yang dilakukan oleh Kementerian Desa merupakan sarana pemberdayaan masyarakat yang dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku masyarakat, sehingga mampu memberdayakan serta membangun diri dan lingkungannya secara mandiri di Desa dan Kawasan Perdesaan, Daerah Tertinggal, Daerah Tertentu, Permukiman Transmigrasi dan Kawasan Transmigrasi. Adapun sasaran dari program ini berdasarkan Rencana Strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tahun 2015-2019 adalah meningkatnya kompetensi masyarakat desa, daerah tertinggal, dan transmigrasi di wilayah Balai Pelatihan Masyarakat Jakarta, Yogyakarta, Pekanbaru, Banjarmasin, Denpasar,

Makassar, Ambon, dan Jayapura. Sedangkan indikator kinerja untuk program pelatihan masyarakat secara singkat diuraikan sebagai berikut:

- a. Jumlah dokumen perencanaan dan pengelolaan anggaran pelatihan masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- b. Jumlah dokumen perencanaan dan pengelolaan anggaran yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- c. Jumlah laporan kegiatan dan pembinaan yang dapat mendukung Program Pelatihan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- d. Jumlah lembaga pelatihan masyarakat yang diberdayakan
- e. Jumlah laporan layanan operasional dan pemeliharaan perkantoran
- f. Jumlah Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, Calon Transmigran, dan Transmigran yang mendapatkan pelatihan
- g. Jumlah perjanjian kerjasama di bidang Pelatihan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- h. Jumlah SDM Tenaga Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat dan Tenaga Pelatihan yang Meningkatkan Kompetensinya
- i. Jumlah sarana dan prasarana pelatihan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang ditingkatkan kualitasnya
- j. Jumlah kendaraan operasional pendukung pelatihan
- k. Jumlah peralatan dan fasilitas pendukung perkantoran dan pelatihan
- l. Jumlah bangunan pendukung pelatihan
- m. Jumlah pengadaan peralatan dan fasilitas perkantoran
- n. Jumlah rumusan kebijakan dalam pengembangan latihan masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

- o. Jumlah pelaksanaan kebijakan dalam pengembangan latihan masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- p. Jumlah evaluasi dan pelaporan pengembangan pelatihan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Keseluruhan sasaran dan indikator kinerja program pelatihan masyarakat menjadi tanggung jawab pencapaian dari Satuan Kerja Pusat Pelatihan Masyarakat sebagai regulator di bidang pelatihan masyarakat dan Satuan Kerja Balai-Balai Latihan Masyarakat sebagai operatornya.

Dalam kaitannya dengan proses perencanaan program pelatihan masyarakat, Pusat Pelatihan Masyarakat telah menerbitkan dokumen Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat di Tahun 2015 yang berfungsi sebagai acuan prosedur bagi Balai Latihan Masyarakat dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan masyarakat. Pada pedoman tersebut diuraikan bahwa standar proses dalam melakukan pelatihan masyarakat dimulai dari adanya kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan, perancangan program pelatihan, pengembangan materi pelatihan, penyelenggaraan pelatihan, pemantauan dan evaluasi, pelaporan, serta pengembangan hasil pelatihan masyarakat. Pada penelitian ini, rangkaian kegiatan tersebut selanjutnya akan dirinci berdasarkan tahapan-tahapan pada teori CEM (*critical events model*) untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

5.1.1.1 Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa identifikasi kebutuhan organisasi dalam teori CEM (*critical events model*) yang dikemukakan oleh Nadler merupakan tahapan awal atau pertama dari seluruh rangkaian kegiatan dalam perencanaan program pelatihan. Identifikasi kebutuhan organisasi bertujuan untuk

mengetahui sifat permasalahan organisasi dan tahapan ini membantu dalam menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk masalah yang teridentifikasi. Identifikasi kebutuhan organisasi pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat difokuskan dalam melihat bagaimana permasalahan yang dihadapi Kementerian Desa dan bagaimana program pelatihan hadir sebagai solusi terhadap masalah tersebut.

Sehubungan dengan pelaksanaan identifikasi kebutuhan organisasi tersebut, pertanyaan pertama yang diajukan dalam penelitian adalah apakah dilakukan proses identifikasi kebutuhan organisasi sebelumnya sehingga memunculkan program pelatihan masyarakat sebagai solusi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap WI, Tenaga Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat yang diperbantukan di Bidang Program dan Materi Puslatmas, diperoleh informasi mengenai proses identifikasi kebutuhan organisasi terhadap pelatihan masyarakat sebagaimana diungkapkan berikut:

“Identifikasi kebutuhan organisasi terkait pelatihan itu dilakukan melalui identifikasi terhadap 3 hal, yang pertama melalui identifikasi amanat Undang-Undang No.6 tahun 2014 tentang Desa sama Undang-Undang No.29 tahun 2009, kedua identifikasi agenda prioritas pembangunan desa, yang terakhir identifikasi dari arahan jenis pelatihan dari Menteri atau Kepala Badan”. (Wawancara, 22 Mei 2018)

Secara lebih lengkapnya proses identifikasi kebutuhan organisasi melalui tiga hal tersebut dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

- a. Dengan mengidentifikasi amanat Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa dan Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat

desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Tugas Kementerian ini berkaitan dengan upaya penanganan persoalan isu strategis di bidang substansi pembangunan perdesaan yaitu kemiskinan, dengan pendekatan Desa Membangun.

Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa dan Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi merupakan acuan dasar hukum dalam pelaksanaan substansi tugas Kementerian Desa. Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 112 menyatakan bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota memberdayakan masyarakat Desa dengan meningkatkan kualitas pemerintahan dan masyarakat Desa melalui pendidikan, pelatihan, dan penyuluhan. Sementara itu, Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi pasal 29 menyatakan bahwa Calon Transmigran yang dinyatakan lulus seleksi diberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan, serta pendidikan dan pelatihan tersebut dilaksanakan oleh Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah. Rumusan undang-undang tersebut melahirkan kebijakan pada Kementerian Desa bahwa program pelatihan merupakan amanat dari undang-undang.

Selanjutnya, Bidang Program dan Materi Puslatmas membuat klasifikasi terhadap jenis pelatihan dalam bentuk Nota Dinas kepada Balai-Balai Latihan Masyarakat yang ada di lingkungan Kementerian Desa. Hasil klasifikasi terhadap jenis pelatihan tersebut memunculkan adanya kategori pelatihan inti, pelatihan penunjang, dan pelatihan teknis. Pelatihan inti

adalah jenis pelatihan masyarakat yang merupakan hasil identifikasi amanat dari Undang-Undang No.6 tahun 2014 tentang Desa, Undang-Undang No. 29 tahun 2009 tentang Transmigrasi, dan mendukung program pembangunan nasional. Jenis pelatihan yang termasuk ke dalam pelatihan inti yaitu Pelatihan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes), Pelatihan Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD), Pelatihan Masyarakat Adat dan Pelatihan Calon Transmigran.

- b. Dengan mengidentifikasi agenda prioritas kementerian yang terangkum dalam rencana strategis kementerian.

Berdasarkan dokumen rencana strategis arah baru Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terdapat empat agenda prioritas pembangunan desa yang dilakukan semenjak tahun 2017 hingga tahun 2019. Keempat agenda prioritas pembangunan desa tersebut adalah pengembangan Produk Unggulan Kawasan Perdesaan (Prukades) dalam meningkatkan skala ekonomi berbasis teknologi dan inovasi, Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes), pembangunan Embung Desa untuk peningkatan produktivitas pertanian, dan pembangunan Sarana Olahraga Desa.

Sejak tahun 2017 hingga saat ini, Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi menetapkan bahwa seluruh program kementerian harus mengacu pada agenda prioritas pembangunan desa, termasuk jenis pelatihan. Berdasarkan hal tersebut, kategori pelatihan penunjang muncul sebagai jenis pelatihan yang harus dilaksanakan oleh Balai Latihan Masyarakat dalam rangka menunjang percepatan terlaksananya agenda prioritas kementerian melalui peningkatan kualitas sumberdaya manusia. Pelatihan

Bumdes, Pelatihan Budidaya Tanaman Hortikultura, Pelatihan Pengolahan Hasil Perikanan, dan Pelatihan Budidaya Ikan Air Tawar merupakan contoh pelatihan penunjang yang telah dilaksanakan di tahun 2017.

Selain itu, terdapat kategori pelatihan teknis yang merupakan jenis-jenis pelatihan yang dilakukan dalam rangka menggali potensi atau menunjang kemajuan Produk Unggulan Kawasan Perdesaan (Prukades). Jenis pelatihan yang dilaksanakan tergantung pada hasil identifikasi kebutuhan pelatihan di desa tersebut.

- c. Dengan mengidentifikasi kebijakan pimpinan terkait arahan jenis pelatihan yang harus dilakukan oleh Balai Latihan Masyarakat.

Arahan jenis pelatihan tersebut biasanya berupa Nota Dinas Menteri dan Nota Dinas Kepala Balilatto (pejabat eselon 1). Jenis pelatihan yang muncul pada arahan pimpinan sangat erat kaitannya dengan agenda tertentu yang sedang dihadapi oleh Kementerian Desa. Pada tahun 2016, Pelatihan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) menjadi jenis pelatihan yang harus dilaksanakan sebagai arahan dari pimpinan. Hal ini disebabkan adanya kerjasama antara Kementerian Desa dengan OASE KK (Organisasi Aksi Solidaritas Era Kabinet Kerja) dan Organisasi Fatayat Nahdlatul 'Ulama yang berfokus pada permasalahan Pendidikan Anak Usia Dini.

Pelatihan Hidroponik menjadi jenis pelatihan yang harus dilaksanakan sebagai arahan pimpinan di tahun 2017. Dengan gaung semangat pendekatan Desa Membangun yang diusung oleh Menteri Eko Putro Sandjojo yang baru menjabat di pertengahan tahun 2016, membekali masyarakat dengan keterampilan bertanam hidroponik diharapkan dapat

membuat masyarakat hidup mandiri dan mampu menjadi subjek pelaku pembangunan di desanya. Pelatihan budidaya sayuran hidroponik dipilih karena tergolong mudah dan mampu memberikan pendapatan cukup besar bagi setiap pelakunya. Gambar 5.1 menunjukkan Nota Dinas Plt. Kepala Balilatfo kepada seluruh Kepala Balai Latihan Masyarakat di lingkungan Kementerian Desa perihal Penyesuaian/Perubahan Program Pelatihan Masyarakat Tahun 2017. Dalam Nota Dinas tersebut, Plt Kepala Balilatfo memberikan arahan agar dilakukan penyesuaian dari sisa kegiatan pelatihan dengan mengalokasikan Pelatihan Hidroponik.

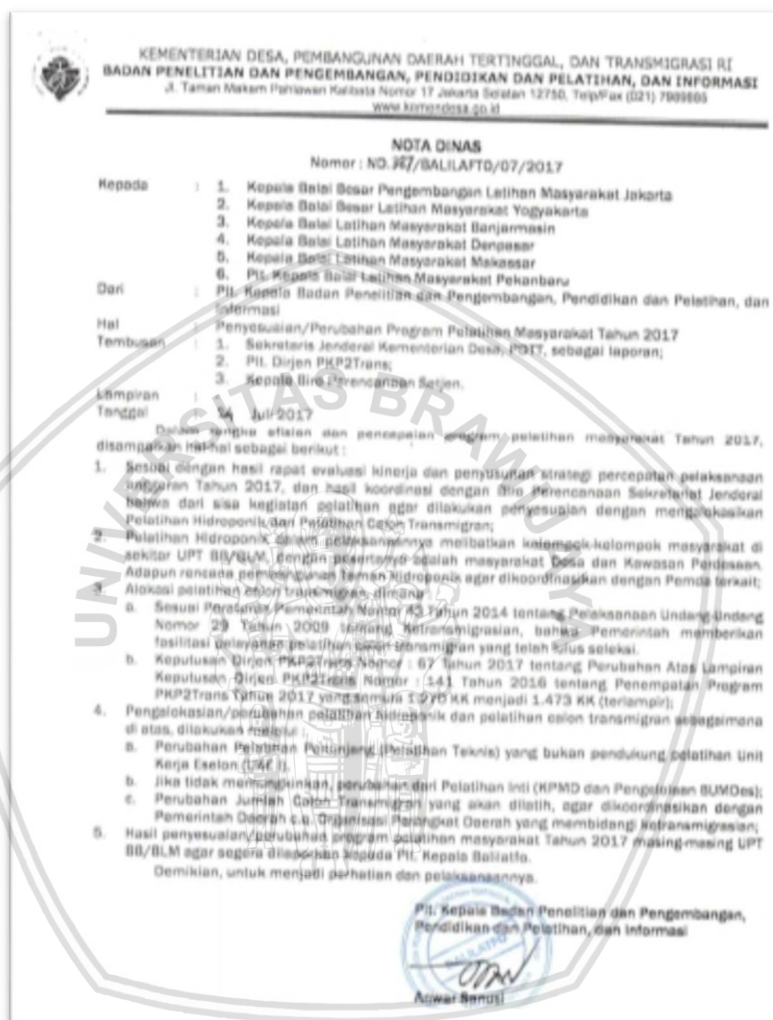
Senada dengan informasi yang diberikan oleh WI, HS selaku Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat (BBPLM) Jakarta yang diwawancara dalam kesempatan yang berbeda mengungkapkan:

“Cara melakukan identifikasi kebutuhan organisasi terhadap pelatihan bagi masyarakat sasaran dilakukan dengan mengikuti program inti Kementerian Desa seperti Bumdes, KPMD, Calon Transmigran dan program unggulan Kementerian Desa seperti Bumdes, Prukades, Embung Desa, dan Sarana Olahraga Desa. Selain itu, karena kami adalah pelayan masyarakat maka perancangan pelatihan juga harus berlandaskan kebutuhan masyarakat desa.” (Wawancara, 25 Juni 2018)

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa program pelatihan masyarakat merupakan salah satu bagian dari solusi pembangunan masyarakat desa yang muncul berdasarkan amanat undang-undang dan kebijakan pimpinan. Hal ini diperkuat oleh pendapat yang diungkapkan oleh EW, Tenaga Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat pada BBPLM Jakarta:

“Pelatihan muncul sebagai solusi masalah yang dipilih organisasi dalam membangun masyarakat desa berdasarkan identifikasi kebutuhan organisasi yang muncul dari kebijakan serta training needs assessment ke lapangan untuk pelatihan teknis seperti prukades. Cuma pelatihan saja tidak cukup, agar maksimal ya harus ada pendampingan pasca pelatihan. Saat ini sudah ada yang namanya pendamping desa yang perannya dapat dioptimalkan untuk melakukan pendampingan pasca pelatihan, namun pendamping desa tersebut masih belum dapat secara optimal untuk

melakukan pendampingan karena 1 orang pendamping desa masih mendampingi 3-4 desa. Oleh karena itu, solusi yang dapat ditawarkan adalah dengan munculnya KPMD yang saat ini pelatihannya masih berlangsung.” (Wawancara, 26 Juni 2018)



Sumber: Arsip Pusat Pelatihan Masyarakat

Gambar 5.1 Nota Dinas Pdt. Kepala Balilatfo terkait
Penyesuaian/Perubahan Program Pelatihan Masyarakat Tahun 2017

Berdasarkan hasil wawancara dengan WI, selain pelatihan masyarakat dan pendampingan pasca pelatihan, Kementerian Desa juga melakukan pemberian bantuan teknis kepada masyarakat desa sebagai upaya pembangunan masyarakat desa yang dilakukan oleh Direktorat-Direktorat Jenderal Teknis sesuai tugas dan fungsinya masing-masing. Bantuan teknis tersebut dapat berupa

pemberian alat, mesin, hewan ternak, bibit, hingga permodalan. Dalam kerangka program kementerian, pelatihan masyarakat merupakan pendamping dari bantuan teknis tersebut. Hal ini berarti program pelatihan masyarakat diharapkan menjadi pengisi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan masyarakat terhadap bantuan teknis yang telah diterima dari Direktorat Jenderal Teknis.

Di akhir tahapan identifikasi kebutuhan organisasi, baik Puslatmas yang berperan sebagai regulator maupun BBPLM Jakarta tidak pernah melakukan proses evaluasi dan umpan balik terhadap hasil identifikasi kebutuhan organisasi terkait pelatihan. Menurut WI, hal ini disebabkan karena hasil identifikasi kebutuhan organisasi sudah jelas dinyatakan sebagai amanat undang-undang, kebijakan strategis kementerian, maupun arahan dari pimpinan yang diterjemahkan sebagai perintah yang harus diterima dan dilaksanakan di level eselon 2. Adapun forum yang bersifat evaluasi terkait hal ini, menurutnya hanya berupa rapat di akhir tahun antara Puslatmas dengan Direktorat-Direktorat Jenderal teknis untuk membahas apabila ada ketidaksesuaian antara bantuan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal teknis dengan kondisi desa.

5.1.1.2 Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas

Tujuan tahapan ini berdasarkan teori *Critical Events Model* adalah untuk menentukan tugas atau kinerja yang diharapkan dari seseorang yang sedang melakukan pekerjaan yang ditunjuk. Pada penelitian ini, tahapan ini diterjemahkan sebagai proses melakukan spesifikasi kinerja sebagai sasaran yang diharapkan dapat dicapai oleh para peserta pelatihan masyarakat yang merupakan objek dari pembangunan masyarakat desa.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa belum ada proses khusus dalam melakukan identifikasi sasaran kinerja masyarakat calon peserta pelatihan.

Penetapan spesifikasi pelaksanaan tugas secara umum masih mengacu pada Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Pembangunan Perdesaan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang tercantum pada Rencana Strategis Kementerian Desa Tahun 2015-2019 sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5.1.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh WI, Tenaga Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat pada Bidang Program dan Materi Puslatmas, sebagaimana berikut:

“Selama ini kayaknya kita belum pernah sih ada forum khusus untuk melakukan spesifikasi sasaran kinerja apa yang harus dicapai oleh masyarakat dari suatu pelatihan yang mereka dapatkan. Apalagi kalau penetapan sasaran kinerja bagi masyarakat di setiap desa berbeda-beda untuk suatu pelatihan yang sama, seperti leveling gitu belum ada karena Balai Latihan aja mengadakan pelatihan masih bingung dengan lokus data bantuan ditjen teknis yang banyak. Kita menetapkan yang dibilang spesifikasi pelaksanaan tugas itu secara umum mengacu ke Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Pembangunan Desa yang ada di Renstra, terutama poin 2 dan poin 3. Setelah itu dikelompokkan berdasarkan topik pelatihan. Contohnya dari strategi fasilitasi pengelolaan Bumdes yang harus dilakukan Kementerian Desa, maka dirumuskan bahwa masyarakat harus mampu memahami dan melakukan pengelolaan Bumdes sebagai topik utama pada Pelatihan Pengelolaan Bumdes. Nah Bidang Program menspesifikkan lagi menjadi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap di bidang Bumdes ditulis pada item ringkasan program pelatihan di Modul pelatihan karena secara umum semua pelatihan itu pasti tujuannya untuk peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap di bidang tertentu”. (Wawancara, 22 Mei 2018)

Berdasarkan Tabel 5.1 dan hasil wawancara dengan WI dapat diinterpretasikan bahwa spesifikasi pelaksanaan tugas bagi masyarakat desa adalah:

- a. memahami dan mampu melakukan pengelolaan Bumdes
- b. mampu melakukan pengembangan usaha, pemasaran dan kewirausahaan, serta mengakses bantuan permodalan
- c. memiliki kapasitas dalam pemanfaatan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna

Tabel 5.1 Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Pembangunan Perdesaan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

Arah Kebijakan	Strategi
1) Pemenuhan Standar Pelayanan Minimum Desa termasuk permukiman transmigrasi sesuai dengan kondisi geografis Desa	(a) meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana perumahan dan fasilitas permukiman
	(b) meningkatkan ketersediaan tenaga pengajar serta sarana dan prasarana pendidikan
	(c) meningkatkan ketersediaan tenaga medis serta sarana dan prasarana kesehatan
	(d) meningkatkan ketersediaan sarana prasarana perhubungan antar permukiman ke pusat pelayanan pendidikan, pusat pelayanan kesehatan, dan pusat kegiatan ekonomi
	(e) meningkatkan ketersediaan prasarana pengairan, listrik dan telekomunikasi
2) Penanggulangan kemiskinan dan pengembangan usaha ekonomi masyarakat Desa termasuk di permukiman transmigrasi	(a) fasilitasi pengelolaan BUM Desa serta meningkatkan ketersediaan sarana prasarana produksi khususnya benih, pupuk, pasca panen, pengolahan produk pertanian dan perikanan skala rumah tangga desa
	(b) fasilitasi, pembinaan, maupun pendampingan dalam pengembangan usaha, bantuan permodalan/kredit, kesempatan berusaha, pemasaran dan kewirausahaan
	(c) meningkatkan kapasitas masyarakat desa dalam pemanfaatan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna
3) Pembangunan sumber daya manusia, peningkatan keberdayaan, dan pembentukan modal sosial budaya masyarakat Desa termasuk di permukiman transmigrasi	(a) mengembangkan pendidikan berbasis ketrampilan dan kewirausahaan
	(b) memberi pengakuan, penghormatan, perlindungan, dan pemajuan hak-hak masyarakat adat
	(c) mengembangkan kapasitas dan pendampingan kelembagaan kemasyarakatan desa dan kelembagaan adat secara berkelanjutan
	(d) meningkatkan kapasitas dan partisipasi masyarakat termasuk perempuan, anak, pemuda dan penyandang disabilitas melalui fasilitasi, pelatihan, dan pendampingan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring pembangunan desa
	(e) menguatkan kapasitas masyarakat desa dan masyarakat adat dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam lahan dan perairan, serta lingkungan hidup desa termasuk desa pesisir secara berkelanjutan
	(f) meningkatkan partisipasi dan kapasitas tenaga kerja di desa
4) Pengawasan implementasi UU Desa secara sistematis, konsisten, dan berkelanjutan melalui koordinasi, fasilitasi, supervisi, dan pendampingan	(a) konsolidasi satuan kerja lintas Kementerian/ Lembaga
	(b) memastikan berbagai perangkat peraturan pelaksanaan UU Desa sejalan dengan substansi, jiwa, dan semangat UU Desa, termasuk penyusunan PP Sistem Keuangan Desa
	(c) memastikan distribusi Dana Desa dan Alokasi Dana Desa berjalan secara efektif, berjenjang, dan bertahap
	(d) mempersiapkan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota dalam mengoperasionalisasi pengakuan hak-hak masyarakat adat untuk dapat ditetapkan menjadi desa adat

Sumber: Rencana Strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

- d. memiliki keterampilan dalam berwirausaha
- e. meningkatnya kapasitas lembaga masyarakat desa dan kelembagaan adat secara berkelanjutan
- f. memahami dan berpartisipasi aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring pembangunan desa
- g. mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam lahan dan perairan, serta lingkungan hidup desa.

Sementara itu, terdapat pendapat yang berbeda terkait proses identifikasi sasaran kinerja masyarakat calon peserta pelatihan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh FA selaku Kepala Seksi Pengelolaan Data dan Informasi Bidang Program BBPLM Jakarta:

“Sasaran kinerja masyarakat pada setiap jenis pelatihan selama ini sudah dituliskan pada bagian Outcome di Rencana Pelaksanaan Kegiatan atau Renlakgiat. Pasti ada itu Mbak di Renlakgiat setiap pelatihan yang kita susun. Hanya saja memang penyusunan identifikasi sasaran kinerja masyarakat yang ada di Renlakgiat tersebut kami mengacu pada modul dan kurikulum yang telah dibuat oleh pihak Puslatmas aja.” (Wawancara, 25 Juni 2018)

Hal ini juga dibenarkan oleh AH selaku Kepala Seksi Program Bidang Program BBPLM Jakarta seperti diungkapkan berikut ini:

“Ya selama ini kita ada sih proses penyusunan sasaran yang harus dicapai oleh para peserta setelah mendapatkan pelatihan. Cuma selama ini proses nyusun sasarannya ya ngikutin amanat dari pihak atas aja. Selama ini kan Puslatmas yang bagian nyusun modul dan kurikulum untuk setiap pelatihan, disitu juga udah ditulisin output pelatihannya peserta gimana, jadi kami mengadopsi dari situ”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Selanjutnya pertanyaan yang diajukan dalam wawancara mengenai apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap hasil analisis spesifikasi sasaran kinerja peserta pelatihan tersebut, WI memiliki persepsi yang berbeda mengenai maksud pertanyaan yang diajukan peneliti sehingga menjawab bahwa proses tersebut sudah dilakukan saat evaluasi pasca pelatihan satu tahun setelah

program pelatihan dilaksanakan, namun proses evaluasi tersebut masih dilakukan oleh pihak BBPLM Jakarta sendiri sehingga kredibilitas terhadap hasil evaluasi dan umpan balik berkurang, karena balai mengevaluasi hasil analisisnya sendiri. Setelah dijelaskan bahwa maksud pertanyaan tersebut adalah evaluasi internal terhadap hasil penyusunan spesifikasi sasaran kinerja peserta yang akan dilatih, WI menjelaskan bahwa biasanya tidak dilakukan proses evaluasi secara langsung setelah spesifikasi sasaran kinerja peserta selesai disusun.

Penjelasan yang hampir sama juga diperoleh dari AH. AH menyatakan bahwa evaluasi terhadap hasil penyusunan spesifikasi sasaran kinerja peserta yang akan dilatih tidak dilakukan karena sudah mengikuti modul dan kurikulum yang ada. Selain itu terbatasnya waktu dalam menyusun Renlakgiat di awal tahun menjadi salah satu penyebab mengapa evaluasi terhadap hal tersebut tidak dilakukan.

5.1.1.3 Tahap Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan

Identifikasi kebutuhan peserta pelatihan dalam teori *Critical Events Model* bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan belajar dari mereka yang melakukan pekerjaan yang ditunjuk. Berdasarkan teori tersebut, kebutuhan adalah kesenjangan antara tujuan yang kita harapkan akan tercapai dengan apa yang sebenarnya terjadi. Tahap ini diterjemahkan dalam penelitian ini menjadi proses mengukur dan membandingkan antara kinerja standar yang diharapkan oleh Kementerian Desa untuk dilakukan masyarakat desa dengan kondisi nyata kemampuan masyarakat desa di lapangan. Hasil pengukuran kesenjangan tersebut akan memunculkan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk mengakselerasi kemampuannya.

Identifikasi kebutuhan peserta pelatihan dilakukan oleh BBPLM Jakarta dan biasa disebut dengan istilah *Training Needs Analysis* (TNA). Berbeda halnya dengan teori *Critical Events Model* yang meletakkan tahapan identifikasi kebutuhan peserta pelatihan menjadi tahap ketiga dalam siklus perencanaan program pelatihan, Puslatmas sebagai regulator di bidang pelatihan masyarakat Kementerian Desa, memberikan arahan melalui penerbitan Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat untuk menjadikan tahap TNA sebagai langkah awal dalam siklus penyelenggaraan pelatihan yang harus dilakukan oleh Balai-Balai Latihan Masyarakat.

Berdasarkan Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat, Metode yang digunakan dalam identifikasi kebutuhan pelatihan dapat menggunakan pendekatan RRA (*Rapid Rural Appraisal*), PRA (*Participatory Rural Appraisal*) atau menggunakan pendekatan *appreciative training needs assessment* (TNA Apresiatif). Di antara ketiga metode tersebut, metode yang paling sering digunakan adalah TNA Apresiatif. TNA Apresiatif adalah proses analisa untuk menemukan kesenjangan ketrampilan (*skill gap*) baik yang bersifat individu maupun yang bersifat kelompok/komunitas.

Pendekatan yang dilakukan pada TNA Apresiatif menekankan kepada potensi yang ada dan kemampuan yang dimiliki masyarakat (*strength-based approach*), dan bukan pendekatan berdasarkan permasalahan yang dihadapi (*deficit-based approach*) untuk mencari solusi. Dalam hal ini digunakan metoda *appreciative inquiry* (AI) dengan menerapkan pendekatan: pembangunan hubungan atau penciptaan suasana saling percaya, menemukan potensi dan sumber-sumber daya termasuk pengalaman yang positif untuk memunculkan motivasi dan kepercayaan diri untuk menentukan nasib sendiri (*discovery*),

merumuskan mimpi atau visi jangka panjang yang ingin diwujudkan berdasar potensi dan kekuatan yang dimiliki (*dream*), merencanakan tindakan dan strategi untuk melakukan perubahan demi pencapaian mimpi (*design*), dan memastikan keberlanjutan dukungan terhadap strategi yang dilakukan atau membangun budaya (*destiny*).

Adapun langkah-langkah proses TNA Apresiatif tersebut adalah sebagai berikut:

- a. pengumpulan data sekunder
- b. riset cepat dan analisis data untuk menghasilkan rencana pemberdayaan ekonomi masyarakat di Pusat/Provinsi/ Kabupaten
- c. kunjungan lapang dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan masyarakat, lokakarya, dan curah ide. Dalam lokakarya ini dilakukan langkah identifikasi potensi, identifikasi kelembagaan dan organisasi sosial ekonomi, membangun impian, menyusun kalender pertanian dan pola tanam produktif serta matriks nilai penting
- d. penulisan draft laporan dan penyempurnaan laporan akhir.

Hal yang menarik ditemukan pada saat melakukan wawancara dengan Bidang Program BBPLM Jakarta sebagai pelaksana dari tahap identifikasi kebutuhan peserta pelatihan sebagaimana diungkapkan oleh FA selaku Kepala Seksi Pengelolaan Data dan Informasi:

“Untuk saat ini sebenarnya TNA sudah tidak disarankan lagi untuk dilakukan oleh Kabid Program Puslatmas, soalnya sekarang kan jenis pelatihan udah diminta mengacu ke kebijakan kementerian, bantuan Ditjen Teknis ke masyarakat dan arahan atasan seperti Bumdes, KPMD, Catrans, Prukades. Hanya saja di Balai sini kami masih melakukan TNA karena dari Kepala Balai meminta untuk tetap dilakukan. Jadi kami mengakalinya dengan melakukan TNA hanya pada jenis Pelatihan Prukades untuk mencari tahu produk unggulan di kawasan desa tersebut. Itupun dalam satu tahun porsinya sudah tidak sebanyak dulu, paling cuma tiga kali”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Selanjutnya pertanyaan yang diajukan mengenai bagaimana desain pengumpulan data dalam mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan, FA menjelaskan bahwa secara teknis proses pelaksanaan TNA yang dilakukan saat ini agak berbeda dengan prosedur yang ada pada Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat. Perbedaan tersebut merupakan bentuk penyesuaian terhadap adanya agenda prioritas Kementerian Desa dan kebijakan bahwa pelatihan masyarakat merupakan pendamping dari bantuan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal teknis. Lama pelaksanaan TNA adalah enam hari. Adapun langkah-langkah pelaksanaan TNA yang dilakukan saat ini sebagaimana disampaikan oleh FA adalah sebagai berikut:

- a. mempelajari data bantuan dari Direktorat-Direktorat Jenderal teknis kepada masyarakat desa
- b. memilih lokasi untuk pelaksanaan TNA berdasarkan data lokasi penerima bantuan Direktorat Jenderal teknis
- c. mempelajari profil lokasi pelaksanaan TNA berdasarkan pencarian data sekunder
- d. bersurat dengan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) terkait akan diadakannya TNA di daerah tersebut
- e. melakukan wawancara dengan Dinas PMD tentang pemilihan tiga desa sebagai sampling kawasan perdesaan untuk dilakukan proses TNA serta mengenai potensi dan arah pengembangan daerah tersebut
- f. melakukan wawancara dengan kecamatan mengenai potensi dan arah pengembangan desa-desa yang ada di kecamatan tersebut
- g. melakukan kunjungan ke tiga kantor kepala desa yang dipilih sebagai sampling, petugas TNA meminta dan mempelajari data Rencana

Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes), Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKP Desa), Profil Desa, dan hasil pemberdayaan dari dana desa.

- h. melakukan survei lapangan yang bertujuan untuk memverifikasi informasi yang sebelumnya diperoleh dengan menggali informasi langsung dari masyarakat desa dan pengamatan lapangan
- i. petugas TNA melakukan analisis berdasarkan data yang diperoleh sehingga memunculkan rumusan hasil analisis kebutuhan pelatihan masyarakat, analisis kelembagaan, analisis potensi desa, dan pemetaan sosial
- j. mengadakan Lokakarya dengan mengundang 30 orang perwakilan dari tiga desa yang menjadi sampling dengan komposisi yang terdiri dari pendamping teknis kabupaten, perwakilan dari kecamatan, Sekretaris Desa, Ketua BPD, pendamping desa/kpmd, Ketua Bumdesa, Ketua Kelompok Tani, perwakilan tokoh masyarakat, perwakilan tokoh wanita atau Ketua PKK, perwakilan pihak swasta atau mitra kerja, profesi lain (guru, petugas kesehatan, pedagang, industri jasa, dan sebagainya). Lokakarya dilakukan dengan metode FGD (*Focus Group Discussion*) untuk menggali informasi dan keinginan masyarakat secara partisipatif. Pada Lokakarya tersebut dilakukan proses penyusunan daftar prioritas kebutuhan pelatihan masyarakat menggunakan metode matriks ranking. Nilai matriks ranking menjadi dasar rekomendasi penting dalam pemilihan jenis pelatihan berdasarkan potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya buatan dan aspirasi serta kesepakatan masyarakat.

Gambar 5.2 menunjukkan proses Lokakarya pada pelaksanaan TNA di Kecamatan Cikalong, Kabupaten Tasikmalaya.

k. penyusunan laporan hasil TNA.



Sumber: Dokumen Bidang Program BBPLM Jakarta Tahun 2018

Gambar 5.2 Kegiatan Lokakarya Penelusuran Kebutuhan Pelatihan di Kabupaten Tasikmalaya tanggal 11 April 2018

Setelah laporan hasil penelusuran kebutuhan pelatihan masyarakat tersusun, selanjutnya pihak BBPLM Jakarta melakukan evaluasi dan umpan balik terhadap hasil temuan pada laporan tersebut melalui kegiatan yang disebut diskusi eksternal. Diskusi eksternal merupakan diskusi dengan semua pejabat yang ada di lingkungan BBPLM terkait hasil penelusuran kebutuhan pelatihan, penyusunan laporan, dan pihak-pihak yang harus ditembusi laporan serta kebijakan dan tanggapan terhadap hasil tersebut. Penentuan kebutuhan pelatihan masyarakat yang akan diakomodir disesuaikan kembali berdasarkan ketersediaan anggaran dan kebijakan pimpinan.

Dalam wawancara terpisah dengan AR, staf Bidang Program BBPLM Jakarta, diperoleh informasi tambahan bahwa hasil TNA sudah tidak dipergunakan lagi sebagai dasar penentuan jenis pelatihan masyarakat yang akan dilakukan di tahun berikutnya sebagaimana diungkapkan berikut:

“Tahun 2017 kita melakukan TNA mbak, cuma hasil kebutuhan pelatihan dari TNA tersebut gak ada yang masuk ke program pelatihan di tahun 2018. Ya mungkin karena adanya kebijakan agenda prioritas kementerian itu sama arahan dari Puslatmas juga kalau perlu TNA gak usah lagi dilakuin karena jenis pelatihan udah mengacu ke kebijakan atas, jadinya output dari TNA terkesan tidak digunakan lagi. Tapi Kepala Balai disini masih minta untuk dilakukan sebagai upaya Bottom Up”. (Wawancara, 27 Juni 2018)

Ketika dilakukan konfirmasi terhadap HS selaku Kepala BBPLM Jakarta terkait arahan beliau untuk tetap melakukan proses TNA, beliau mengungkapkan bahwa:

“Meskipun sudah ada agenda prioritas pembangunan desa, tapi di Balai sini tetap saya meminta untuk melakukan TNA. Habis gimana mbak, Balai itukan pelayan masyarakat, seharusnya mengakomodir kebutuhan masyarakat. Upaya menyambungkan dengan agenda prioritas ya kita melakukan TNA terutama untuk mencari tahu apa sih produk unggulan desa tersebut, supaya nanti kalau ada pelatihan prukades bisa disesuaikan. Produk unggulan desa itu seharusnya juga bisa disambungkan dengan pengembangan Bumdes itu sendiri, embung desa, dan sarana olahraga desa, jadinya semua agenda prioritas pembangunan desa itu saling terkait”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

5.1.1.4 Tahap Menentukan Tujuan

Pertanyaan tentang penetapan tujuan pelatihan diawali dengan apakah dilakukan penyusunan daftar prioritas kebutuhan organisasi dan daftar prioritas kebutuhan pembelajar. Hasil penggabungan kedua daftar prioritas tersebut, menurut teori CEM, akan menghasilkan rumusan tujuan dari pelatihan yang dibutuhkan. WI, selaku tenaga fungsional PSM yang diperbantukan pada Bidang Program dan Materi Puslatmas, menjawab bahwa sebagaimana halnya proses identifikasi kebutuhan organisasi terhadap pelatihan masyarakat, daftar prioritas kebutuhan organisasi disusun urutan prioritasnya berdasarkan amanat Undang-Undang No.6 tahun 2014 tentang Desa dan Undang-Undang No. 29 tahun 2009 tentang Transmigrasi, agenda prioritas pembangunan desa, dan kebijakan pimpinan tinggi (Menteri dan Kepala Balilafpo). Sementara itu, penyusunan daftar

prioritas kebutuhan pembelajar disusun berdasarkan *outcome* yang diinginkan oleh organisasi terhadap masyarakat desa sehingga dapat dirumuskan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas terkait materi apa saja yang perlu diberikan kepada peserta pelatihan menginduk terhadap kebijakan kementerian. Dalam kesempatan wawancara tersebut, peneliti kembali menegaskan apakah daftar prioritas kebutuhan pembelajar hanya disusun berdasarkan *outcome* yang diinginkan oleh organisasi dan tidak melibatkan hasil TNA yang dilakukan oleh BBPLM Jakarta. WI membenarkan bahwa saat ini perumusan tujuan pelatihan hanya mengacu pada apa yang diinginkan oleh organisasi dan pimpinan sebagaimana disampaikan berikut:

“Pendekatan untuk pelatihan masyarakat sekarang sudah berubah. Kalau dulu kita melakukan TNA untuk tahu apa sih kebutuhan masyarakat, terus dari situ kita tentuin pelatihan apa yang dibutuhin, tujuan pelatihannya buat apa. Kalau sekarang karena pendekatan yang dipakai mengacu sama undang-undang dan agenda prioritas, ya kita lihat dari situ arahan pimpinan apa. Ada nota dinasnya biasanya dari pimpinan yang isinya kegiatan pelatihan masyarakat apa aja yang menjadi target di tahun 2018 misalnya. Arahan itu muncul dari pelaksanaan Rakor Penelusuran Kebutuhan Pelatihan Masyarakat dengan UKE 1 (Unit Kerja Eselon 1). Nah kita dari Bidang Program dan Materi kan tugasnya menyusun modul dan kurikulum Pelatihan, tujuan pelatihan yang kita cantumin disitu mengacu sama arahan pimpinan tersebut.” (Wawancara, 22 Mei 2018)

Hal senada juga diungkapkan oleh RO, selaku Kepala Subbidang Penyusunan Materi di Puslatmas, pada kesempatan wawancara yang berbeda. Menurut RO, proses menentukan tujuan pelatihan sangat bergantung pada jenis pelatihan yang telah teridentifikasi di awal dan sasaran yang ingin dicapai berdasarkan Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Pembangunan Perdesaan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang tercantum pada Rencana Strategis Kementerian Desa Tahun 2015-2019 sebagaimana disampaikan berikut:

“Proses penentuan tujuan pelatihan biasanya dirumuskan bersama-sama antara Bidang Program dan Materi, PSM, dan UKE 1 yang terkait dengan topik pelatihan pada saat penyusunan modul dan kurikulum pelatihan.

Penentuan tujuan pelatihan itu bergantung sama jenis pelatihan yang harus dilakukan, setelah itu kita lihat sasarannya secara umum gimana dari analisis terhadap Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Pembangunan Perdesaan. Nanti dari situ baru kita turunkan lagi lebih rinci menjadi tujuan pelatihan secara spesifik.” (Wawancara, 23 Mei 2018)

Pernyataan yang diungkapkan oleh WI dan RO tersebut berhubungan dengan pertanyaan berikutnya yang diajukan oleh peneliti, yaitu terkait apakah calon peserta pelatihan dilibatkan dalam penetapan tujuan pelatihan. WI menjelaskan bahwa proses penyusunan tujuan pelatihan biasanya dilakukan bersamaan dengan proses penyusunan modul dan kurikulum pelatihan. Proses penyusunan modul dan kurikulum pelatihan dilakukan dengan cara mengadakan rapat dengan pihak yang memiliki tugas dan fungsi terkait dengan substansi pelatihan untuk melakukan penyusunan modul. Materi-materi yang akan disusun pada modul disesuaikan dengan tugas dan fungsi unit terkait. Sebagai contoh, modul Pelatihan Bumdes meminta masukan bahan materi dari Direktorat Pengembangan Usaha Ekonomi Desa (PUED) Kementerian Desa. Puslatmas bertugas menyediakan format dan menggali informasi dari narasumber yang dihadirkan. Lebih lanjut, WI mengungkapkan:

“Idealnya memang ada perwakilan dari calon peserta pelatihan yang dilibatkan dalam proses perumusan tujuan pelatihan. Tapi itu kalau udah ada leveling (pembedaan jenjang) pelatihan. Misal di desa A sama desa B, sama-sama dapat pelatihan Bumdes, tapi desa A levelnya baru pelatihan perintisan Bumdes sementara desa B udah pelatihan pengembangan produk Bumdes. Kalau udah ada leveling gitu, kita bisa mengakomodasi maunya calon peserta pelatihan yang kemungkinan berbeda-beda dalam satu jenis pelatihan yang sama. Kalau sekarang waktu dan sumber daya kan terbatas, jadi kita merumuskan tujuan pelatihan dengan diskusi dari narasumber yang kompeten di bidangnya saja”. (Wawancara, 22 Mei 2018)

Pada program pelatihan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes), tujuan pelatihan yang dimuat pada halaman pertama Buku Kurikulum dan Silabus Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa adalah setelah mengikuti pelatihan ini, peserta dapat dan mampu:

- a. melakukan dinamika kelompok
- b. mengimplementasikan kebijakan pemerintah dalam mendorong pembangunan desa melalui Bumdes
- c. memahami pelebagaan Bumdes
- d. memahami pengelolaan Bumdes
- e. memahami sistem akutansi Bumdes
- f. melakukan pembinaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban Bumdes
- g. melakukan evaluasi, pembulatan, dan menyusun Rencana Kerja Tindak Lanjut (RKTL) serta evaluasi penyelenggaraan program pelatihan.

Pertanyaan yang diajukan peneliti selanjutnya adalah apakah setelah tujuan pelatihan ditetapkan, terdapat proses evaluasi dan umpan balik yang dilakukan terhadap penetapan tujuan pelatihan tersebut. WI menjelaskan bahwa proses evaluasi dan meminta umpan balik terhadap tujuan pelatihan sepaket dengan proses evaluasi dan meminta umpan balik terhadap modul dan kurikulum. Proses tersebut dilakukan ketika modul sudah selesai disusun dan dilakukan *Training of Trainee* (ToT) modul pelatihan kepada Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) selaku tim pengajar pelatihan. Pada kegiatan tersebut, PSM dapat memberi masukan terhadap modul dan selanjutnya dilakukan revisi pada modul. Selain itu, modul yang sudah jadi juga diberikan ke Direktorat Jenderal teknis yang terkait untuk meminta masukan dan direvisi. Ketika proses revisi telah selesai, selanjutnya dilakukan pengesahan modul.

Dalam wawancara terpisah mengenai proses evaluasi dan umpan balik terhadap penetapan tujuan pelatihan dengan FA, Kepala Seksi Pengelolaan Data dan Informasi Bidang Program BBPLM Jakarta, diperoleh informasi bahwa BBPLM Jakarta selama ini melakukan evaluasi terhadap efektifitas tujuan pelatihan yang

sebelumnya telah ditetapkan oleh Puslatmas. Hanya saja belum pernah disampaikan kepada Puslatmas sebagai pembuat modul. Secara rinci beliau mengungkapkan sebagai berikut:

“Proses evaluasi untuk melihat efektifitas tujuan pelatihan yang sudah ditetapkan sebelumnya di modul Puslatmas kami lihat berdasarkan evaluasi pasca pelatihan. Hasil evaluasi itu kami kompilasi di balai dan kami analisis di bidang program, tapi memang belum pernah diberikan ke puslatmas sebagai penyusun modul karena saat penyusunan modul kami tidak dilibatkan”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

5.1.1.5 Tahap Menyusun Kurikulum

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa No.6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi, penyusunan kurikulum merupakan bagian dari tugas Bidang Program dan Materi Puslatmas, tepatnya Subbidang Penyusunan Materi. Subbidang Penyusunan Materi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pedoman, metode, kurikulum, silabus, dan materi pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi.

Pertanyaan tentang penyusunan kurikulum diawali dengan bagaimana pemilihan teori-teori atau materi yang akan diterapkan dalam kurikulum. Berdasarkan hasil wawancara dengan RO selaku Kepala Subbidang Penyusunan Materi Puslatmas diketahui bahwa pemilihan teori-teori belajar yang akan diterapkan dalam kurikulum disesuaikan dengan Tugas dan Fungsi Unit Kerja Eselon (UKE) 1 sebagaimana diungkapkan berikut:

“Sebelum nyusun kurikulum, kita lihat dulu topik pelatihan itu ada yang nyambung atau gak sama Tusi UKE 1 baik Kementerian kita atau mungkin Kementerian lain. Terus kalau sama, baru kita daftar materi-materinya dari Tusi UKE 1 tersebut. Contohnya seperti Pelatihan Bumdes, di Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (PPMD) ada direktorat yang menangani Bumdes, yaitu Pengembangan Usaha Ekonomi Desa (PUED), terus dipilih deh materi-materi terkait PUED, seperti kelembagaan Bumdes, perencanaan usaha (kajian kelayakan

usaha), sistem akutansi, dan pertanggungjawaban. Makanya, kalau proses penyusunan kurikulum, Bidang Program dan Materi selalu mengundang perwakilan dari UKE 1 yang terkait dengan modul pelatihan yang akan disusun, perwakilan PSM sebagai tim pelatih untuk berdiskusi, dan kalau perlu mengundang tenaga professional yang ahli di bidang terkait. Setelah itu, Modul dan Kurikulum yang udah selesai dibuat disahkan oleh Kepala Badan dan Eselon 1 yang terlibat dalam penyusunan modul. Proses penyusunan suatu modul dan kurikulum biasa dilakukan dalam empat kali rapat yang terdiri dari dua kali rapat penyusunan, satu kali rapat pembahasan, dan satu kali rapat finalisasi.” (Wawancara, 23 Mei 2018)

Gambaran diskusi pada saat pelaksanaan proses penyusunan modul dan kurikulum yang dilakukan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas dapat dilihat pada Gambar 5.3 berikut.



Sumber: Dokumentasi Bidang Program dan Materi Puslatmas

Gambar 5.3 Rapat Konsinyeering Penyusunan Modul Pengelolaan Bumdes Tahun 2017

Dalam wawancara terpisah, pertanyaan yang sama diajukan oleh peneliti mengenai pemilihan teori-teori belajar yang akan diterapkan dalam kurikulum kepada EW, PSM BBPLM Jakarta yang kerap terlibat dalam penyusunan kurikulum. Beliau mengungkapkan bahwa:

“Biasanya pemilihan teori-teori belajar yang akan diterapkan dalam kurikulum disesuaikan dengan jenis pelatihan itu sendiri. Untuk pelatihan teknis, maka teori belajar yang dipilih disesuaikan dengan potensi dan

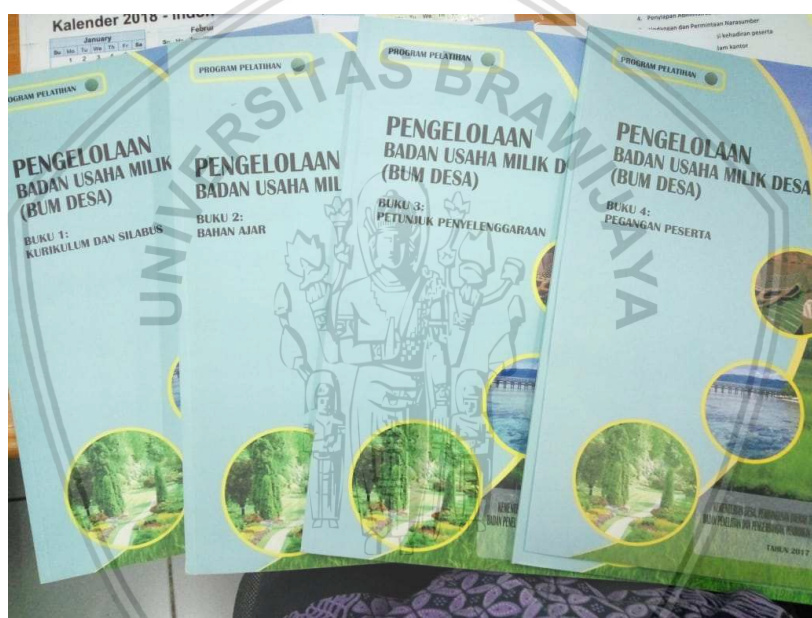
kebutuhan pengembangan masyarakat. Sementara, untuk pelatihan adat, teori belajar disesuaikan dengan kondisi sosial budaya masyarakat. Namun teori-teori belajar yang diambil tetap mengacu juga kepada Tusi UKE 1 yang memang terkait. Contohnya pelatihan adat waktu penyusunan kurikulumnya, Puslatmas sampai mengundang direktorat di Kementerian Pariwisata yang mempunyai tusi tentang adat” (Wawancara, 26 Juni 2018)

Modul dan kurikulum yang diterbitkan oleh Puslatmas untuk setiap jenis pelatihan terdiri dari empat buku pedoman, yaitu Buku 1 Kurikulum dan Silabus, Buku 2 Bahan Ajar, Buku 3 Petunjuk Penyelenggaraan, dan Buku 4 Pegangan Peserta. Buku Kurikulum dan Silabus memuat judul pelatihan, rumpun dan bidang, ringkasan program pelatihan, tujuan pelatihan, mata latih yang ditempuh, lama pelatihan, persyaratan peserta pelatihan, persyaratan pelatih atau narasumber, kurikulum pelatihan, dan silabus pelatihan. Buku Bahan Ajar merupakan buku pegangan pelatih yang berisikan materi-materi mata latih dan sub mata latih yang harus diajarkan pada suatu pelatihan dan telah dilengkapi dengan strategi pembelajaran (metode, media, sarana, dan waktu) yang perlu dilakukan pada setiap mata latih. Buku Petunjuk Penyelenggaraan merupakan buku yang memuat pedoman dalam menyelenggarakan suatu pelatihan yang terdiri dari bab aspek-aspek penyelenggaraan, seleksi dan penjurian, proses penyelenggaraan, pemantauan dan pengendalian. Buku Pegangan Peserta merupakan buku yang berisikan materi-materi yang diajarkan dalam suatu pelatihan untuk memudahkan peserta dalam memahami materi. Gambar 5.4 menunjukkan empat buku pedoman modul dan kurikulum Pelatihan Pengelolaan Bumdes yang telah diterbitkan oleh Puslatmas.

Berdasarkan wawancara lebih lanjut dengan RO selaku perwakilan Bidang Program dan Materi Puslatmas, diperoleh informasi bahwa terdapat variabel-variabel yang dipertimbangkan dalam penyusunan suatu kurikulum, yaitu tujuan pelatihan, latar belakang peserta pelatihan, durasi pelatihan, dan materi yang

disusun tidak boleh tumpang tindih dengan program UKE 1 yang lain sebagaimana dijelaskan berikut:

“Pada saat penyusunan kurikulum, kita harus benar-benar berdasar pada apa sih tujuan pelatihan, terus bagaimana materi yang disusun itu bisa dipahami sama masyarakat desa yang latar belakang pendidikannya beragam, lama waktu pelatihan yang bisa kita lakukan, sama yang paling penting kita gak boleh nyusun materi yang sama kaya yang udah dibuat UKE 1 yang lain. Contohnya Direktorat Jenderal PPMD sudah menyusun bahan tentang pendirian Bumdes, jadi Puslatmas gak boleh membuat modul lagi tentang pendirian Bumdes, sehingga Puslatmas menyusun modul tentang pengelolaan Bumdes.” (Wawancara, 23 Mei 2018)



Sumber: Dokumen Bidang Program dan Materi Puslatmas

Gambar 5.4 Modul dan Kurikulum
Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

Selanjutnya peneliti menanyakan bagaimana cara menetapkan kategori ahli terhadap suatu muatan pelatihan yang terangkum pada kurikulum pelatihan. EW selaku pelatih menerangkan bahwa belum ada penetapan kategori ahli dalam suatu pelatihan sebagaimana diungkapkan dalam pernyataan berikut:

“Sebenarnya yang ideal sih ada ya pengkategorian di kurikulum untuk peserta pelatihan yang menerangkan mana yang pemahamannya udah bagus, cukup, maupun kurang. Cuma selama ini belum ada karena kita

cuma fokus tujuan pelatihan itu buat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta. Jadi yang diukur pas evaluasi pembelajaran pre test dan post test pun fokus ke perubahan tiga hal tadi". (Wawancara, 26 Juni 2018)

Hal senada juga diungkapkan oleh RO selaku Kepala Subbidang Penyusunan Materi. Menurut beliau, penyusunan kurikulum belum sampai kepada tahap pembedaan kategori pemula, terampil, dan ahli sebagaimana diungkapkan berikut:

"Pada saat nyusun kurikulum, kita cuma fokus ke materi pelatihan saja. Belum ada semacam leveling materi untuk kategori pemula, terampil, dan ahli. Sebaiknya sih ada, contohnya seperti Pelatihan KPMD sebenarnya ada level awal sama ahli, tapi belum sempat diterapkan. Fokusnya dari atasan cuma sesuai topik pelatihan aja." (Wawancara, 23 Mei 2018)

Pertanyaan lebih lanjut diajukan oleh peneliti mengenai proses penyusunan instrument evaluasi pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan EW, diperoleh informasi bahwa evaluasi materi *pre test dan post test* disusun dan dilakukan oleh PSM atau pelatih dengan mekanisme sebagai berikut:

"Di kami (PSM), instrument evaluasi pembelajaran itu berupa pre test dan post test yang kami susun secara mandiri. Jadi ketika suatu modul pelatihan sudah ditetapkan, ada diskusi khusus yang melibatkan seluruh PSM di Balai untuk membahas penyusunan pre test dan post test secara bersama-sama. Sebelum modul ditetapkan, itu juga ada mbak diskusi antar PSM untuk mencermati dan mengevaluasi draft modul yang sedang disusun oleh Puslatmas" (Wawancara, 26 Juni 2018)

Berdasarkan teori CEM, proses evaluasi dan umpan balik yang dilakukan pada tahap penyusunan kurikulum mengacu pada pemberian keputusan terhadap pertanyaan sudahkah isi kurikulum memenuhi tujuan yang telah diputuskan sebelumnya, akankah isi kurikulum memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi dari peserta didik, apakah isi kurikulum memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi dari organisasi. Ketika peneliti menanyakan adakah proses evaluasi dan umpan balik tersebut kepada Bidang Program dan Materi Puslatmas, RO menjawab senada dengan yang diungkapkan oleh EW sebagaimana berikut:

“Proses evaluasi dan umpan balik dilakukan kalau draft modul dan kurikulum pelatihan sudah selesai dibuat. Selanjutnya draft modul dan kurikulum tersebut diserahkan kepada PSM dan Direktorat Jenderal teknis yang terkait untuk dicermati. Pada proses ini, PSM dan Direktorat Jenderal teknis dapat memberikan masukan untuk penyempurnaan modul dan kurikulum.” (Wawancara, 23 Mei 2018)

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diinterpretasikan bahwa tahap menyusun kurikulum dilakukan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas, tepatnya Subbidang Penyusunan Materi. Proses penyusunan dan evaluasi kurikulum melibatkan PSM, UKE 1 yang terkait, dan tenaga professional jika perlu. Penetapan kurikulum dilakukan oleh Kepala Badan dan Eselon 1 dari UKE 1 yang terlibat.

5.1.1.6 Tahap Pemilihan Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran adalah pemilihan metode dan alat bantu pembelajaran yang tepat dalam melaksanakan rencana pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara mengenai pemilihan strategi pembelajaran pada perencanaan program pelatihan masyarakat di Kementerian Desa, diperoleh informasi dari WI, Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) pada Bidang Program dan Materi Puslatmas, bahwa proses pemilihan strategi pembelajaran dilakukan pada saat penyusunan modul pelatihan. Hal ini sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Di rangkaian modul dan kurikulum pelatihan kan ada Buku Bahan Ajar atau Hanjar. Nah Hanjar itu isinya tentang strategi pembelajaran seperti metode, media, sarana, dan waktu yang perlu dilakukan pada setiap mata latih. Strategi pembelajaran yang disusun pada modul pelatihan dibuat bersifat umum supaya seluruh PSM dapat melakukannya. Jadi proses penyusunan strategi pembelajaran sama halnya dengan proses penyusunan modul dan kurikulum pelatihan, dilakukan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas sebagai pimpinan program dengan mengundang PSM, Direktorat Jenderal teknis dan tenaga professional lain yang terkait.” (Wawancara, 23 Mei 2018)

Salah satu contoh strategi pembelajaran yang terdapat pada Buku Bahan Ajar Pelatihan Pengelolaan Bumdes dapat dilihat pada Gambar 5.5 berikut.

Mata Latih 1	:	DINAMIKA KELOMPOK
Sub Mata Latih 1.1.	:	PENGANTAR PROGRAM STANDAR PELATIHAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA
Tujuan Belajar	:	Dapat menjelaskan cara menyampaikan Pengantar Program Standar Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa : <ol style="list-style-type: none"> Nama Program Pelatihan Bidang Pelatihan Rumpun Pelatihan Tujuan Pelatihan Proses dan Jadwal Pelatihan Sistimatika Diagram Alur Proses Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa
Metode	:	Ceramah, Tanya Jawab.
Media	:	<ul style="list-style-type: none"> Lembar Informasi Jadwal Pelatihan Diagram Alur Proses Pelatihan
Sarana	:	Kertas Plano, Spidol, White Board/Papan Tulis.
Waktu	:	1 Jam Pelajaran (45 menit) untuk Pelatih

Sumber: Buku Pedoman Bahan Ajar Pelatihan Pengelolaan Bumdes Tahun 2017

Gambar 5.5 Strategi Pembelajaran Sub Mata Latih Pengantar Program Standar Pelatihan Pengelolaan Bumdes

Berdasarkan Gambar 5.5 dapat diinterpretasikan bahwa strategi pembelajaran pada Sub Mata Latih Pengantar Program Standar Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa menggunakan metode ceramah dan tanya jawab; media yang digunakan adalah lembar informasi, jadwal pelatihan, dan diagram alur proses pelatihan; sarana yang digunakan adalah kertas plano, spidol, dan papan tulis; dengan waktu yang diperlukan dalam mengajar Sub Mata Latih tersebut adalah 1 Jam Pelajaran (45 menit).

Dalam wawancara yang dilakukan dengan SN, PSM pada BBPLM Jakarta, diketahui bahwa proses pemilihan strategi pembelajaran pada suatu pelatihan mempertimbangkan beberapa aspek seperti mempertimbangkan target sasaran

peserta pelatihan tersebut dan ketersediaan sumber-sumber fisik dan finansial dalam menetapkan strategi pembelajaran seperti diungkapkan sebagai berikut:

“Strategi pembelajaran itu menyusunnya disesuaikan dengan mempertimbangkan target group dari pelatihan tersebut. Misalnya, pelatihan KPMD dilakukan dengan memperbanyak diskusi dan praktek-praktek praktis KPMD, sementara pelatihan Bumdes lebih banyak praktik. Kalau KPMD kan pesertanya biasanya masih awam tentang KPMD makanya metodenya seperti itu, sementara kalau Bumdes pesertanya mayoritas adalah pelaku usaha jadi lebih gampang dijelaskan dengan cara praktik. Kalau tentang sumber daya fisik dan finansial, keduanya juga penting dipertimbangkan dalam menyusun strategi pembelajaran. Soalnya sebelum berangkat pelatihan kan kita menyiapkan bahan-bahan atau alat apa aja yang perlu kita bawa. Belanja bahan dan alat untuk kebutuhan pelatihan itu tergantung pagu anggaran belanja bahan pelatihan di setiap pelatihan. Patokan awal kita tentang strategi pembelajaran dengan melihat Buku Bahan Ajar Pelatihan. Tapi pada prakteknya di lapangan sih strategi pembelajaran itu terbuka kemungkinan untuk dimodifikasi sesuai kondisi peserta. Hal ini bergantung dengan kemampuan pelatih dalam menganalisis kondisi peserta pelatihan”. (Wawancara, 26 Juni 2018)

Proses evaluasi dan umpan balik terhadap strategi pembelajaran dilakukan dengan mekanisme yang sama seperti proses evaluasi dan umpan balik pada penyusunan modul dan kurikulum pelatihan, yaitu dengan cara menyerahkan draft modul dan kurikulum kepada PSM dan Direktorat Jenderal teknis yang terkait untuk mencermati draft modul tersebut. Pada proses ini, PSM dan Direktorat Jenderal teknis dapat memberikan masukan untuk penyempurnaan modul dan kurikulum.

5.1.1.7 Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran

Pada teori *Critical Events Model*, tahap memperoleh sumberdaya pembelajaran bertujuan untuk memastikan bahwa semua sumberdaya yang diperlukan akan tersedia untuk program yang telah dirancang. Sumberdaya pembelajaran yang dibutuhkan meliputi sumberdaya fisik, sumberdaya keuangan, dan sumberdaya manusia. Berdasarkan tugas dan fungsi yang tertera pada struktur organisasi dan tata laksana Kementerian Desa, tugas-tugas yang

berkaitan dengan tahap memperoleh sumberdaya pembelajaran merupakan tanggung jawab Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta.

Wawancara mengenai tahap memperoleh sumberdaya pembelajaran dimulai dengan apakah dilakukan identifikasi terhadap ketersediaan sumber-sumber daya yang diperlukan dalam pelatihan. Kepala Seksi Pelatihan Masyarakat Desa pada Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta, DM, menyatakan bahwa proses identifikasi tersebut selalu dilakukan sebelum mengadakan pelatihan.

Di dalam setiap pelatihan masyarakat perlu dirancang peralatan, bahan, dan fasilitas atau prasarana minimal yang harus dipenuhi untuk mendukung kelancaran proses pelatihan. Berdasarkan Buku Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat (Puslatmas, 2015), sumberdaya fisik yang dibutuhkan pada suatu pelatihan masyarakat adalah sebagai berikut:

- a. Peralatan pelatihan merupakan alat-alat atau sarana yang diperlukan untuk mendukung proses pembelajaran. Peralatan terdiri atas media pembelajaran dan alat bantu atau peraga. Media pembelajaran dan alat bantu atau peraga merupakan sarana yang dapat menghantarkan pesan atau gagasan sebagai perantara untuk menunjang proses pembelajaran. Cara merancang peralatan pelatihan dengan merujuk pada kurikulum dan silabus.
- b. Bahan pelatihan merupakan bahan-bahan yang diperlukan untuk mendukung teori atau praktek. Bahan pelatihan meliputi bahan untuk kebutuhan peserta secara individu maupun secara kelompok atau kelas. Bahan pelatihan terdiri atas bahan pelatihan untuk teori dan bahan

pelatihan untuk praktek. Cara merancang bahan pelatihan dengan merujuk pada kurikulum dan silabus.

- c. Fasilitas merupakan prasarana pendukung aktivitas pelatihan, seperti ruang kelas, tempat praktek, dan sebagainya.
- d. Bantuan pasca pelatihan merupakan sarana berbentuk peralatan, bahan, dan prasarana untuk mendukung penerapan hasil pelatihan. Bantuan pasca pelatihan harus dialokasikan sesuai program pelatihan.

Pelatihan masyarakat berdasarkan lokasinya terbagi menjadi dua, yaitu pelatihan masyarakat yang dilakukan di Kantor BBPLM Jakarta dan pelatihan masyarakat yang dilakukan di desa. Kebutuhan sumberdaya pembelajaran pada kedua lokasi tersebut berbeda, terutama dalam kaitannya dengan sumberdaya fisik dan keuangan. Penjelasan lebih rinci mengenai perbedaan kebutuhan sumberdaya fisik pada kedua lokasi tersebut disampaikan oleh DM sebagai berikut:

“Kebutuhan sumberdaya untuk pelatihan antara yang dilakukan di Balai sama di lokasi (desa) itu jelas berbeda, mbak. Kalau di balai dari segi sumberdaya fisik kita memanfaatkan sarana prasarana yang ada di balai, seperti asrama, ruang kelas, demplot (demonstration plot), peralatan kantor yang diperlukan untuk pelatihan, tinggal koordinasi sama Bagian TU (Tata Usaha). Nah kalau pelatihannya di lokasi (desa), biasanya sebelum pelatihan kita ada tahap penjajagan buat melihat sumberdaya fisik yang ada disana. Biasanya yang dibutuhin pas pelatihan di lokasi itu kursi, meja, LCD, printer, laptop. Kita usahain pinjam ke pihak kantor desa, bilangnya pas penjajagan itu. Kalau ternyata pihak desa gak punya, kita bawa dari kantor”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Senada dengan penjelasan yang diungkapkan oleh DM, PW, staf pada Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta yang diwawancara pada kesempatan yang berbeda juga mengungkapkan bahwa proses koordinasi untuk memperoleh sumberdaya fisik yang diperlukan pada saat pelatihan merupakan hal yang penting sebagaimana diungkapkan berikut:

“Kalau pelatihannya di Balai, kita masih enak mbak untuk menyiapkan perlengkapan pelatihan. Kita kan udah tahu perlengkapan apa aja yang dimiliki Balai, tinggal koordinasi deh sama TU, terus kalau ada yang kurang kita juga tahu harus beli atau minjamnya kemana. Kalau pas pelatihannya di desa, pas tahap penjajagan itu penting banget buat memastikan ke pihak desa peralatan apa aja yang tersedia di desa dan bisa kita pinjam, sama mana yang harus kita bawa dari kantor. Karena kalau udah di lokasi (desa) terus ada peralatan yang kurang kita juga sulitkan buat nyari peralatannya kemana karena gak paham medan.” (Wawancara, 27 Juni 2018)

Identifikasi sumberdaya fisik yang diperlukan pada saat pelatihan dilakukan oleh Bidang Penyelenggara mengacu pada modul dan kurikulum yang telah disusun oleh Puslatmas. Selanjutnya dilakukan koordinasi dengan pihak terkait untuk memperoleh sumberdaya fisik tersebut. Apabila pelatihan dilakukan di desa, maka koordinasi dilakukan antara Bidang Penyelenggara dengan pegawai kantor desa pada saat tahap penjajagan pelatihan. Tahap penjajagan adalah proses survei lapangan yang dilakukan oleh Bidang Penyelenggara ke lokasi yang akan dijadikan tempat pelatihan. Kegiatan yang dilakukan dalam tahap penjajagan adalah melakukan koordinasi dengan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa setempat terkait perizinan, pencarian peserta yang sesuai dengan persyaratan pelatihan, menentukan desa yang dipilih menjadi lokasi pelatihan, koordinasi dengan pihak pegawai desa untuk peminjaman tempat, alat, dan penginapan panitia pelatihan. Setelah tahap penjajagan selesai, tim yang bertugas mengadakan rapat ekspose hasil penjajagan di BBPLM Jakarta.

Apabila pelatihan dilakukan di Balai, maka koordinasi dilakukan antara Bidang Penyelenggara dengan Bagian Tata Usaha Balai mengenai peminjaman dan penggunaan sarana prasarana Balai. Jadwal atau pengaturan mengenai penggunaan sumberdaya fisik seperti kelas maupun peralatan tidak disusun secara formal dan tertulis. Pengaturan kelas hanya ditulis pada papan Bagian Tata Usaha sehingga setiap yang berkepentingan dapat langsung melihat pada papan

tersebut. Penggunaan alat penunjang di kelas juga tidak terarsipkan dan hanya diatur secara non formal oleh Bidang Penyelenggara maupun Bagian Tata Usaha. Gambar 5.6 menunjukkan beberapa sarana prasarana yang dimiliki oleh BBPLM Jakarta.



Sumber: website BBPLM Jakarta Kementerian Desa

Gambar 5.6 Sarana Prasarana BBPLM Jakarta Kementerian Desa

Pada saat peneliti menanyakan bagaimana cara mengatasi masalah mengenai kebutuhan sumberdaya fisik pelatihan yang tidak tersedia di BBPLM Jakarta, DM menjelaskan bahwa sebisa mungkin dilakukan melalui peminjaman atau penyewaan ke pihak ketiga. Sebagaimana telah dicontohkan bahwa penyelenggara dapat melakukan peminjaman alat ke kantor desa karena terbatasnya alat yang dimiliki oleh BBPLM Jakarta, sementara pelaksanaan pelatihan biasa dilakukan secara serentak di lima kabupaten atau kota yang berbeda sehingga terdapat tim yang tidak mendapatkan peralatan mengajar lengkap dari kantor. Setelah satu tahun anggaran dilakukan analisis terhadap kebutuhan peralatan pelatihan oleh Bidang Penyelenggara. Apabila peralatan

tersebut benar-benar dibutuhkan dan harus dimiliki, maka Bidang Penyelenggara akan mengajukan pengusulan pembelian pada rencana anggaran di tahun berikutnya.

Identifikasi ketersediaan anggaran yang diperlukan untuk biaya pelatihan dilakukan setelah tahap peninjauan selesai dilakukan apabila pelatihan dilakukan di desa atau setelah menyusun daftar calon peserta yang diundang pada pelatihan apabila pelatihan dilaksanakan di BBPLM Jakarta. Bidang Penyelenggara melakukan penghitungan kebutuhan anggaran yang dibutuhkan dalam suatu pelatihan dan menyusunnya ke dalam bentuk Rencana Penarikan Dana. Komponen standar biaya pada suatu pelatihan terdiri dari belanja bahan (penggandaan materi, *seminar kit*, bahan praktik, spanduk, konsumsi, sertifikat, penggandaan laporan), honorarium (narasumber, panitia, dan uang saku peserta), biaya sewa tempat, dan biaya pengadaan bantuan stimulan pelatih. Selanjutnya, Rencana Penarikan Dana yang telah mengakomodir komponen biaya pelatihan tersebut diajukan ke bendahara BBPLM Jakarta untuk dilakukan proses pencairan.

Berdasarkan informasi dari DM, apabila terdapat komponen biaya pelatihan yang tidak terakomodir dalam anggaran pelatihan maka akan dilakukan revisi anggaran. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Kepala BBPLM Jakarta ketika dikonfirmasi terkait solusi apabila terdapat komponen biaya pelatihan yang tidak terakomodir dalam anggaran pelatihan sebagaimana disampaikan berikut:

“Biasanya dalam 1 tahun berjalan terdapat yang namanya efisiensi anggaran. Pada Bulan Agustus dilihat sisa-sisa anggaran dari program yang sudah berjalan, lalu dilakukan revisi anggaran, selanjutnya dari sisa-sisa anggaran tersebut dapat dilakukan penambahan angkatan atau mengakomodir komponen biaya pelatihan yang sebelumnya tidak direncanakan”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Sumberdaya manusia yang harus disiapkan oleh pihak BBPLM Jakarta dalam melaksanakan pelatihan adalah pelatih dan panitia penyelenggara. Untuk pelatih, pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan kesiapan pelatih dalam pelatihan dijawab DM bahwa pelatih yang digunakan sudah tentu ahli di bidangnya karena BBPLM Jakarta memiliki tenaga fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM). PSM memiliki tugas pokok melaksanakan kegiatan penggerakan masyarakat yang meliputi persiapan penggerakan, publikasi program, penggerakan masyarakat dan evaluasi penggerakan masyarakat. Sebelum seorang PSM menjadi seorang pelatih pada suatu jenis pelatihan, sebelumnya dilakukan *training of trainee* (ToT) modul dan kurikulum pelatihan kepada PSM tersebut. Jumlah PSM yang tersedia pada BBPLM Jakarta saat ini adalah 10 orang. Menurut DM, proses pembagian jadwal PSM yang akan bertugas dalam suatu pelatihan dilakukan secara mandiri oleh PSM. Pada suatu pelatihan jumlah PSM yang dibutuhkan sebanyak dua orang. Apabila jumlah PSM tidak dapat memenuhi jumlah pelatih yang dibutuhkan dalam pelatihan yang diadakan serentak di beberapa lokasi, maka BBPLM Jakarta akan melakukan kerjasama dengan praktisi untuk memenuhi kekurangan sumberdaya pelatih.

Proses penetapan panitia dilakukan oleh Bidang Penyelenggara dengan menerbitkan Surat Keputusan Kepala BBPLM Jakarta tentang Panitia Penyelenggaraan Pelatihan. Panitia yang bertugas dalam penyelenggaraan suatu pelatihan berjumlah empat orang, terdiri dari dua orang panitia yang berasal dari BBPLM Jakarta dan dua orang panitia daerah. Panitia yang berasal dari BBPLM Jakarta terdiri dari satu orang yang berasal dari Bidang Penyelenggara dan satu orang yang berasal dari bidang lain yang ada pada BBPLM Jakarta. Panitia daerah terdiri dari satu orang pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa dan satu

orang pegawai kantor desa setempat. Panitia daerah berfungsi memudahkan pelaksanaan koordinasi di lokasi pelatihan yang telah ditetapkan. Menurut DM, Bidang Penyelenggara masih membutuhkan bantuan sumberdaya manusia dari bidang lain dikarenakan terbatasnya jumlah sumberdaya manusia yang ada pada Bidang Penyelenggara sebagaimana diungkapkan berikut:

“Karena jumlah pegawai di bidang penyelenggara terbatas, cuma delapan orang, sementara target jumlah pelatihan yang harus diselenggarakan dalam satu tahun bisa mencapai puluhan angkatan. Jadi kita harus mengajak kerjasama bidang lain untuk meminta bantuan sebagai panitia penyelenggara pelatihan. Dikombinasi dari bidang penyelenggara satu, bidang lain satu.” (Wawancara, 25 Juni 2018)

Hal senada diungkapkan oleh AR dalam kesempatan berbeda, selaku staf Bidang Program BBPLM Jakarta, sebagaimana berikut:

“Terkait penyelenggaraan pelatihan, untuk panitia di lapangan memang bukan cuma tugas Bidang Penyelenggara aja mbak, tapi semua bidang bisa terlibat sebagai panitia penyelenggara pelatihan. Prinsipnya saling membantu karena memang jumlah pelatihan kan banyak banget sementara sdmnya Bidang Penyelenggara terbatas. Di bidang kami ya ganti-gantian aja yang lagi lowong bisa bantu jadi panitia pelatihan.” (Wawancara, 27 Juni 2018)

Berdasarkan pengamatan di lapangan, Bidang Penyelenggara mengadakan rapat persiapan pelatihan seminggu sebelum pelatihan dilaksanakan dengan mengundang panitia yang berasal dari dalam kantor dan PSM. Tujuan diadakannya rapat persiapan tersebut adalah berbagi informasi, pembagian tugas pada saat penyelenggaraan pelatihan, serta melakukan evaluasi dan meminta umpan balik dari peserta rapat terhadap penetapan sumber-sumberdaya pembelajaran yang telah ditetapkan oleh Bidang Penyelenggara. Pada rapat tersebut, Bidang Penyelenggara juga membagikan daftar ceklist persiapan pelatihan kepada para peserta rapat yang berfungsi memudahkan panitia dalam menyiapkan sumberdaya pelatihan. Menurut informasi yang peneliti gali dari DM, daftar ceklist persiapan pelatihan tersebut memang telah disusun terlebih dahulu

oleh Bidang Penyelenggara, namun sangat terbuka untuk direvisi sesuai dengan masukan yang diberikan pada saat rapat persiapan. Daftar ceklist persiapan pelatihan dapat dilihat pada Lampiran 1.

5.1.1.8 Tahap Melaksanakan Pelatihan

Tujuan tahapan ini, berdasarkan teori *Critical Events Model*, adalah melaksanakan program pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Komponen yang perlu diperhatikan dalam tahapan ini adalah peserta (prosedur seleksi, membandingkan nama-nama peserta dengan nama-nama peserta pada tahap identifikasi kebutuhan peserta, pemanggilan peserta), fasilitas-alat-bahan, pembukaan program, mengoperasikan program (instruktur, alat dan bahan, pengarah program, peserta), evaluasi program, dan penutupan program.

Berdasarkan analisis dokumen yang peneliti lakukan, ditemukan bahwa persyaratan calon peserta pada setiap jenis pelatihan telah tercantum pada Buku Kurikulum dan silabus pelatihan yang telah dibuat oleh Puslatmas. Sebagai contoh, persyaratan calon peserta untuk Pelatihan Bumdes adalah:

a. Peserta:

- 1) Pengawas atau penasehat, pengelola dan bendahara atau bagian keuangan Bumdes
- 2) Diusulkan oleh penasehat Bumdes setempat untuk mengikuti pelatihan
- 3) Membawa dokumen profil desa dan profil Bumdes sebagai acuan analisis potensi dalam perencanaan usaha
- 4) Membawa laptop dalam pelaksanaan pelatihan

b. Pendidikan: minimal pendidikan SLTA

c. Pengalaman kerja:

- 1) Berpengalaman dalam kepengurusan Bumdes minimal 1 tahun
- 2) Bagi bendahara Bumdes wajib mampu mengoperasikan program komputer (Excell)

Ketika peneliti menanyakan kepada DM selaku Kepala Seksi Pelatihan Masyarakat Desa pada Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta terkait proses penyeleksian calon peserta pelatihan, beliau membenarkan bahwa kriteria peserta pelatihan mengacu pada modul dan kurikulum pelatihan yang telah ada. Uraian secara lengkap sebagaimana diungkapkan pada pernyataan berikut:

“Proses penyeleksian calon peserta pelatihan dilakukan dengan koordinasi dengan pihak Dinas PMD saat penjajagan. Jadi awalnya kita minta lokus desa untuk tempat pelaksanaan pelatihan dulu, setelah itu kita minta tolong Dinas untuk mencari peserta pelatihan sesuai dengan kriteria peserta yang ada di modul. Daftar nama peserta harus kita terima minimal 2 minggu sebelum pelatihan dimulai. Nantinya daftar peserta itu kita cek lagi kesesuaiannya dengan kriteria peserta, setelah itu kita buat SK peserta. Berdasarkan SK peserta, kita buat surat pemanggilan peserta dari Balai ke Dinas PMD. Selanjutnya Dinas PMD menerbitkan surat pemanggilan ke masing-masing peserta pelatihan”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Hal senada juga diungkapkan oleh PW, staf pada Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta, mengenai proses penyeleksian calon peserta pelatihan yang dilakukan dengan berkoordinasi dengan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa di daerah tersebut sebagaimana diungkapkan berikut:

“Pada proses seleksi peserta kita meminta bantuan ke Dinas PMD mbak karena mereka yang lebih memahami kondisi desa. Intinya kita kasih kriteria peserta pelatihan sesuai yang ada di modul dan kurikulum dari Puslatmas. Nanti mereka kasih daftar peserta udah lengkap sama profilnya, jadi tinggal kita cek sesuai gak sama kriteria peserta pelatihan. Pemanggilan peserta pun nanti Dinas PMD yang urus. Pas pelaksanaan pelatihan kan nanti ada panitia daerah yang perwakilan dari Dinas PMD, mereka yang bertugas memastikan peserta yang udah ditetapkan itu harus hadir pas pelatihan”. (Wawancara, 27 Juni 2018)

Pada saat peneliti terlibat dalam penelitian, kegiatan program pelatihan yang sedang dipersiapkan adalah Pelatihan Bumdes. Berdasarkan pengamatan

lapang peneliti, setelah daftar peserta telah disusun, hal yang selanjutnya dipersiapkan adalah penyusunan jadwal pelatihan, perencanaan pembukaan pelatihan, pengecekan kesiapan sumberdaya pelatihan, menyiapkan instrument evaluasi, perencanaan penutupan pelatihan, penetapan penghargaan kepada pelatih dan peserta.

Penyusunan jadwal pelatihan dilakukan melalui diskusi antara Bidang Penyelenggara dengan PSM. Penyusunan jadwal tersebut mengacu kepada rencana pembelajaran yang telah dimuat pada modul dan kurikulum pelatihan. Tujuan penyusunan jadwal pelatihan adalah agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara sistimatis. Jadwal tersebut akan menjadi acuan pelatih, penyelenggara dan peserta pelatihan dalam melaksanakan program pelatihan.

Perencanaan pembukaan dan penutupan pelatihan dilakukan dengan mengidentifikasi pihak-pihak perwakilan instansi yang harus diundang. Identifikasi ini dilakukan oleh Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta. Berdasarkan hasil wawancara dengan DM, skema yang biasa dilakukan dalam melakukan pembukaan dan penutupan pelatihan diungkapkan sebagai berikut:

“Untuk pembukaan maupun penutupan pelatihan, biasanya pihak-pihak yang kami undang itu perwakilan dari Dinas PMD, Kecamatan, Desa, sama perwakilan pejabat dari Balai sendiri. Jadi kami membuat undangan untuk menghadiri pembukaan ke perwakilan pejabat dari Balai, Dinas PMD, Kecamatan, sama Desa yang menjadi lokasi pelatihan. Nantinya yang membuka pelatihan adalah pejabat tertinggi yang hadir pada saat itu”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Pada saat melakukan penelitian di BBPLM Jakarta, peneliti mendapatkan kesempatan dari Kepala Balai untuk mengikuti kegiatan Pelatihan Bumdes di Kabupaten Tangerang pada tanggal 28 Juni-4 Juli 2018. Lama pelatihan untuk Pelatihan Bumdes adalah 6 hari (48 JP) dengan alokasi 8 JP per hari dan 1 JP berdurasi 45 menit. Namun, panitia diwajibkan untuk berangkat h-1 pelatihan. Hal

ini dimaksudkan agar panitia dapat memeriksa kesiapan sumberdaya pelatihan terlebih dahulu. Pada saat panitia sampai di lokasi pelatihan, panitia bergegas melakukan pemeriksaan seperti memeriksa pemasangan spanduk, koordinasi konsumsi pelatihan, memeriksa kelengkapan pembukaan berdasarkan daftar ceklist persiapan pelatihan, dan memeriksa kesediaan kehadiran narasumber.

Hari pertama pelatihan diawali dengan registrasi peserta dan pembagian perlengkapan peserta, selanjutnya dilakukan pembukaan pelatihan, pengenalan peserta dan pelatih, dan dilanjutkan dengan melaksanakan *pre-test* yang dipandu oleh PSM. Hari kedua hingga kelima diisi dengan pemberian materi-materi pelatihan. Hari keenam diisi dengan pelaksanaan *post test* yang dipandu oleh PSM, penyusunan Rencana Kerja Tindak Lanjut (RKTL), dan evaluasi penyelenggaraan pelatihan yang dipandu oleh panitia. Dokumentasi pelaksanaan pelatihan dapat dilihat pada Gambar 5.7.



Sumber: Peneliti

Gambar 5.7 Pelatihan Pengelolaan Bumdes di Desa Cisereh, Kabupaten Tangerang

Di akhir pelatihan terdapat pemberian penghargaan (*rewards*) kepada peserta berupa sertifikat pelatihan, uang saku dan uang transportasi. Selain itu, terkadang PSM juga memberikan hadiah kepada peserta terbaik. Tidak ada bentuk penghargaan khusus kepada PSM. Sementara, bagi pejabat yang hadir untuk membuka dan menutup kegiatan pelatihan diberikan honorarium. Ketika

peneliti berkesempatan melakukan wawancara dengan PSM mengenai bentuk penghargaan pada saat pelatihan, SN menjelaskan sebagai berikut:

“Bentuk rewards ke peserta itu ada sertifikat, uang saku dan uang transportasi peserta yang dihitung sejumlah hari pelatihan. Selain itu, kadang juga PSM bikin kategori peserta terbaik terus dikasih hadiah. Tujuannya biar para peserta jadi semangat aja ngikutin pelatihan, tapi ini gak wajib mbak, tergantung PSM-nya. Kalau bentuk penghargaan ke PSM apa ya kayanya gak ada mbak karena mengajar itu emang udah melekat di tupoksi, kalau dulu kita sempat diberikan honor mengajar yang dihitung per JP (Jam Pelajaran), tapi sekarang sudah gak lagi karena ada sistem tunjangan kinerja. Mengajar itu dianggap memang sudah tugasnya PSM dan sudah dibayar di tukin. Paling kalau pelatihan di luar balai, kita dapat uang harian seperti hitungan dinas”. (Wawancara, 26 Juni 2018)

Pertanyaan terakhir mengenai tahap pelaksanaan pelatihan adalah apakah dilakukan evaluasi internal terhadap kegiatan persiapan pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan DM, diperoleh informasi bahwa terdapat evaluasi semacam itu, hanya saja proses pelaksanaannya situasional tergantung permintaan Kepala Balai atau Kepala Bidang Penyelenggara karena evaluasi sudah tergambar dari hasil evaluasi penyelenggaraan yang diisi oleh peserta.

5.1.1.9 Evaluasi dan Umpan Balik

Berdasarkan teori *Critical Events Model*, evaluasi dan umpan balik pada saat merencanakan program pelatihan berfungsi sebagai jembatan terhadap tahapan selanjutnya. Ketentuan untuk evaluasi dan umpan balik adalah untuk memastikan bahwa apa yang terjadi berkaitan langsung dengan kebutuhan orang-orang dalam organisasi yang terlibat sebagai peserta didik atau pengambil keputusan. Evaluasi berkaitan dengan bagaimana perancang memenuhi tujuan suatu peristiwa tertentu. Pada akhir setiap tahapan CEM, perancang dapat melakukan evaluasi yang bertujuan untuk menentukan apakah desain memenuhi kebutuhan dan kriteria yang ditetapkan oleh kejadian sebelumnya,

mengidentifikasi orang-orang yang seharusnya terlibat dan menerima umpan balik yang spesifik dari mereka, memodifikasi desain berdasarkan umpan balik dari individu terpilih, mendapatkan persetujuan yang diperlukan dari pihak yang berkepentingan untuk melanjutkan tahapan CEM berikutnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan lapangan yang telah dilakukan oleh peneliti, perencanaan program pelatihan masyarakat pada Kementerian Desa tidak mengagendakan pelaksanaan evaluasi dan umpan balik secara khusus di setiap akhir tahapan pelatihan. Ketika peneliti menanyakan perihal evaluasi dan umpan balik pada program pelatihan masyarakat, WI, PSM pada Bidang Program dan Materi Puslatmas mengungkapkan sebagai berikut:

“Kalau proses evaluasi dan umpan balik program pelatihan masyarakat setau saya yang melakukan ya pihak Balai. Ada evaluasi pembelajaran yang dilakukan sama PSM, evaluasi penyelenggaraan yang dilakukan sama Bidang Penyelenggara, dan evaluasi pasca pelatihan yang dilakukan sama Bidang Program.” (Wawancara, 23 Mei 2018)

Hal senada mengenai proses evaluasi dan umpan balik pada program pelatihan masyarakat juga dinyatakan oleh Kepala BBPLM Jakarta sebagaimana berikut:

“Proses evaluasi dan umpan balik yang dilakukan pada pelatihan masyarakat itu ada tiga. Pertama, evaluasi pembelajaran pre-test dan post-test yang dilakukan oleh PSM atau pelatih sebelum dan sesudah pelatihan. Kedua, evaluasi penyelenggaraan pelatihan yang dilakukan oleh Bidang Penyelenggara. Ketiga, setelah setahun pelatihan dilaksanakan, ada yang namanya evaluasi pasca pelatihan yang dilakukan oleh Bidang Program”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Penjelasan lebih detail mengenai ketiga evaluasi tersebut peneliti temukan dalam Buku Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat. Di dalam buku tersebut dijelaskan bahwa evaluasi pelatihan dapat diklasifikasikan dalam 3 (tiga) tahapan yaitu evaluasi reaksi, evaluasi pembelajaran dan evaluasi pasca pelatihan. Evaluasi reaksi merupakan penilaian yang dilakukan oleh peserta

terhadap penyelenggaraan pelatihan. Tujuan dari evaluasi reaksi adalah untuk mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap proses penyelenggaraan kegiatan pelatihan, yang meliputi komponen sebagai berikut :

a. Kurikulum dan silabus (Untuk mengetahui apakah kurikulum dapat direalisasikan), meliputi aspek:

- 1) Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan
- 2) Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan peserta di lapangan
- 3) Ketersediaan modul atau bahan ajar
- 4) Kesesuaian materi dengan jumlah jam pelajaran
- 5) Kesesuaian kurikulum dengan urutan penyajian

b. Tenaga Pengajar (Untuk mengetahui Kualitas Tenaga Pengajar), yang meliputi aspek:

- 1) Pencapaian tujuan instruksional
- 2) Penguasaan materi
- 3) Sistematika penyajian
- 4) Kemampuan menyajikan / memfasilitasi
- 5) Ketepatan waktu dan kehadiran
- 6) Penggunaan metode dan sarana pelatihan
- 7) Cara menjawab pertanyaan peserta
- 8) Penggunaan bahasa
- 9) Pemberian motivasi

c. Penyelenggara Pelatihan (Untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan), yang meliputi aspek:

- 1) Penyiapan pedoman penyelenggaraan pelatihan
- 2) Penyediaan jadwal kegiatan

- 3) Kesesuaian pelaksanaan dengan rencana
- d. Sarana dan Prasarana (Untuk mengetahui ketersediaan sarana dan prasarana pelatihan) yang meliputi aspek:
 - 1) Ketersediaan
 - 2) Kualitas

Evaluasi pembelajaran merupakan penilaian yang dilakukan oleh pelatih terhadap peserta selama proses pembelajaran. Tujuan dari evaluasi pembelajaran adalah untuk mengetahui perubahan pengetahuan, pemahaman, tingkat kemajuan belajar, tingkat penguasaan materi, keterampilan dan sikap perilaku selama pelatihan. Bentuk evaluasi pembelajaran adalah *pre-test* dan *post-test* yang dilakukan sebelum dan sesudah pembelajaran.

Evaluasi pasca pelatihan dilakukan untuk menilai apakah peserta (alumni pelatihan) dapat menerapkan hasil pelatihan dan atau memiliki unjuk kerja yang baik di tempat kerja mereka. Dalam hal ini, evaluasi pasca pelatihan sebagai ujung siklus atau daur pelatihan, dilakukan oleh Bidang Program BBPLM Jakarta, yaitu bidang yang merencanakan program pelatihan dalam rangka mendapatkan masukan untuk perbaikan program pelatihan yang akan datang, dan untuk mendeteksi permasalahan yang timbul di lapangan pasca pelatihan. Hal-hal yang dicakup dalam kegiatan evaluasi pasca pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Mengukur tingkat keberhasilan penerapan hasil pelatihan oleh alumni pelatihan
- b. Mengidentifikasi permasalahan yang timbul di lapangan untuk dicarikan jalan keluar/ditindaklanjuti
- c. Menilai dampak yang ditimbulkan pasca penerapan hasil pelatihan
- d. Mendapatkan masukan untuk penyusunan kebijakan selanjutnya

- e. Mengidentifikasi kebutuhan di lapangan pasca pelatihan.

Berdasarkan hasil evaluasi pasca pelatihan maka dapat dilakukan kegiatan bimbingan pasca pelatihan oleh Balai pelatihan dan atau lembaga lain berdasarkan program kemitraan.

5.1.2 Tantangan Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat

Proses merencanakan dan menyelenggarakan daur siklus program pelatihan masyarakat bukanlah keterampilan yang mudah. Terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan dan penyelenggaraan program pelatihan masyarakat baik secara positif maupun negatif. Faktor yang berpengaruh secara positif akan menyebabkan perencanaan yang dilakukan akan berhasil dengan baik, sedangkan faktor yang berpengaruh negatif akan menyebabkan perencanaan yang dilakukan tidak berjalan seperti yang diharapkan. Menurut Faludi (1973^a:278), mengimplementasikan sebuah rencana yang telah disusun adalah sebuah subjek yang berduri sehingga rencana perlu berhati-hati dalam melakukannya. Secara ringkas, Faludi menjelaskan terdapat empat faktor yang mempengaruhi proses penyusunan dan pelaksanaan rencana, yaitu ketersediaan sumberdaya, pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencanaan, peran *stakeholder* dan kekuasaan, proses umpan balik dan pengendalian. Pada penelitian ini, keempat faktor tersebut menjadi objek penelitian dalam rangka mengetahui tantangan pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat.

5.1.2.1 Ketersediaan Sumberdaya

Dalam penelitian ini, sumberdaya sebagai faktor yang mempengaruhi proses perencanaan dideskripsikan sesuai dengan kondisi "*existing endowment*"

atau kondisi apa adanya, di mana sumberdaya tersebut terdiri dari tiga jenis, yaitu sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, dan sumberdaya finansial. Indikator yang digunakan untuk menjelaskan sumberdaya manusia adalah ketersediaan pegawai, indikator yang digunakan untuk menjelaskan sumberdaya fisik adalah ketersediaan peralatan dan pemanfaatan teknologi sebagai penunjang kegiatan pelatihan serta indikator yang digunakan untuk menjelaskan sumber daya finansial yakni ketersediaan dukungan dana bagi pelaksanaan kegiatan pelatihan.

Berikut adalah uraian deskripsi sumberdaya sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh dari temuan di lapangan.

a. Sumberdaya Manusia

Proses perencanaan program pelatihan masyarakat secara khusus melibatkan empat bidang sebagai pelaku inti yang terlibat dalam tahapan perencanaan pelatihan masyarakat. Keempat bidang tersebut adalah Bidang Program dan Materi Puslatmas, Bidang Program BBPLM Jakarta, Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta, dan Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) BBPLM Jakarta.

Bidang Program dan Materi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan kebijakan teknis, program, anggaran dan penyusunan materi pendidikan dan pelatihan di bidang pemberdayaan masyarakat desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Saat ini, keseluruhan pegawai di Bidang Program dan Materi berjumlah tujuh orang dengan perincian sesuai jabatan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Bidang Program dan Materi: 1 orang
- 2) Kepala Subbidang Program dan Evaluasi: 1 orang
- 3) Kepala Subbidang Penyusunan Materi: 1 orang

- 4) PSM yang diperbantukan sebagai staf: 2 orang
- 5) Tenaga honorer: 1 orang
- 6) Pramubakti yang diperbantukan sebagai staf: 1 orang

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan WI, PSM pada Bidang Program dan Materi Puslatmas, peneliti mendapatkan gambaran bahwa secara kuantitas jumlah pegawai yang dibutuhkan pada bidang program dan materi masih dirasa kurang memadai dengan tugas yang harus dijalankan oleh Bidang Program dan Materi. Hal ini sebagaimana diungkapkan pada pernyataan berikut:

“SDM yang ada saat ini masih kurang banget. Saking kurangnya slot Pramubakti kita isi dengan staf supaya bisa bantu-bantu mengerjakan SPJ disini. Tenaga honorer yang ada tanggung jawabnya administrasi. Nah, SDM yang bisa diandalkan untuk mengerjakan substansi penyusunan program dan modul pelatihan hanya dua orang PSM. Idealnya butuh dua tambahan tenaga di posisi ini agar sebisa mungkin satu orang memegang satu modul. Karena biasanya dalam satu tahun rata-rata terdapat penyusunan empat modul pelatihan. Jadi masing-masing orang bisa fokus menjadi penanggung jawab penyusunan satu modul, karena masing-masing modul itu terdiri dari empat buku pedoman”. (Wawancara, 22 Mei 2018)

Bidang Program BBPLM Jakarta mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan rencana, program dan anggaran, materi dan bahan pengembangan pelatihan, pengelolaan data dan sistem informasi di bidang desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Saat ini, keseluruhan pegawai di Bidang Program dan Materi berjumlah tujuh orang dengan perincian sesuai jabatan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Bidang Program: -
- 2) Kepala Seksi Program: 1 orang
- 3) Kepala Seksi Pengelolaan Data dan Sistem Informasi: 1 orang
- 4) Staf: 4 orang

5) Tenaga honorer: 1 orang

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan AH, Kepala Seksi Program pada Bidang Program BBPLM Jakarta, peneliti mendapatkan gambaran bahwa secara kuantitas jumlah pegawai yang terdapat pada bidang program telah memadai Hal ini sebagaimana diungkapkan pada pernyataan berikut:

“Alhamdulillah walaupun di Bidang Program posisi kabid (kepala bidang) sedang kosong karena yang sebelumnya pensiun dan belum ada penggantinya, tapi tidak mengurangi kinerja kami di bidang ini berkat kerjasama antar pegawai yang baik. Kekurangannya Bidang Program itukan bagian perencanaan Balai, tapi kami gak punya fungsional perencanaan. Adanya fungsional umum aja, ya solusinya kita learning by doing”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta mempunyai tugas melaksanakan pelatihan masyarakat, pengembangan pelatihan, bimbingan teknis tenaga kepelatihan dan jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat serta pelaksanaan kerja sama di bidang pelatihan masyarakat desa, daerah tertinggal, daerah tertentu, dan transmigrasi. Saat ini, keseluruhan pegawai di Bidang Penyelenggara berjumlah tujuh orang dengan perincian sesuai jabatan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Bidang Penyelenggara: 1 orang
- 2) Kepala Seksi Pelatihan Masyarakat Daerah Tertinggal, Tertentu, dan Transmigrasi: 1 orang
- 3) Kepala Seksi Pelatihan Masyarakat Desa: 1 orang
- 4) Staf: 4 orang
- 5) Tenaga honorer: 1 orang
- 6) Pramubakti yang diperbantukan sebagai staf: 1 orang

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan DM, Kepala Seksi Pelatihan Masyarakat Desa pada Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta, peneliti mendapatkan gambaran bahwa secara kuantitas jumlah pegawai yang terdapat pada Bidang Penyelenggara belum memadai. Hal ini berkaitan dengan beban jumlah pelatihan yang harus dilaksanakan oleh Bidang Penyelenggara dalam satu tahun sebagaimana diungkapkan pada pernyataan berikut:

“Salah satu kendala kami pada penyelenggara pelatihan itu ada di masalah minimnya SDM yang tersedia. Bayangin aja mbak, dulu tahun 2017 pelatihan yang kita laksanakan ada 59 angkatan. Terus waktunya terbatas karena anggaran baru turun di bulan-bulan maret, sementara target realisasi maunya oktober selesai. Lama pelatihan tiap angkatan bisa 6-7 hari. Jadi seringnya dalam satu minggu ada 4-5 tim yang jalan, itupun Bidang Penyelenggara di kantor gak boleh kosong. Jadi solusinya kalau menyelenggarakan pelatihan untuk panitia kita juga mengajak 1 orang dari bidang lain. Panitia jumlahnya 2 orang, 1 dari bidang kita, 1 dari bidang lain”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) adalah Aparatur Sipil Negara yang diberi tugas memberikan layanan publik secara profesional dan berkualitas di bidang penggerakan masyarakat dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. PSM merupakan ujung tombak dari pelatihan masyarakat karena merupakan pelatih utama dalam kegiatan tersebut. Saat ini, keseluruhan PSM di BBPLM Jakarta berjumlah sepuluh orang dengan perincian sesuai jabatan adalah sebagai berikut:

- 1) PSM Madya: 8 orang
- 2) PSM Muda: 2 orang

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala BBPLM Jakarta, peneliti mendapatkan gambaran bahwa secara kuantitas jumlah PSM yang terdapat pada BBPLM Jakarta belum memadai dengan jumlah

pelatihan yang harus dilaksanakan. Hal ini sebagaimana diungkapkan pada pernyataan berikut:

“Masalah utama yang dihadapi Balai itu keterbatasan sumberdaya manusia, terutama PSM yang jumlahnya hanya 10 personil. Apabila dibandingkan dengan jumlah desa yang dibina ada lebih dari 12.000 desa Solusinya walaupun jumlah pengajar terbatas, maka kekurangan pengajar bisa diakali dengan kerjasama dengan praktisi, perguruan tinggi, lembaga pendidikan, dan pemerintah daerah. Kalau terkait perencanaan, kendalanya kita gak punya SDM fungsional perencanaan. Solusi sementara, perencanaan program kita kerjain keroyokan dengan bidang-bidang lain”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

b. Sumberdaya Fisik

Dalam rangka mendukung kelancaran dalam melaksanakan tugas-tugas yang harus diselesaikan baik oleh Puslatmas maupun BBPLM Jakarta terkait pelatihan masyarakat, diperlukan dukungan sarana dan prasarana yang memadai, baik berupa infrastruktur maupun pemanfaatan teknologi. Dukungan infrastruktur utama Puslatmas adalah gedung kantor yang terletak di Jalan Taman Makam Pahlawan Kalibata Nomor 17 Jakarta Selatan, Gedung Utama Lantai 3. Berdasarkan pengamatan peneliti, luas ruangan di Lantai 3 tersebut terkesan sangat padat, namun cukup untuk menampung jumlah pegawai di puslatmas. Ruangan tersebut belum dilengkapi dengan Ruang Rapat sehingga apabila mengadakan rapat harus meminjam ke Ruang Rapat Satuan Kerja yang lain. Sarana penunjang yang tersedia adalah komputer, laptop, printer, modem, Wifi, mesin ketik, internet, pendingin ruangan, meja, kursi, lemari, kubikel dan perlengkapan alat tulis kantor untuk menunjang pelaksanaan tugas para pegawai.

Pengalokasian kendaraan roda 4 sebanyak 5 unit, dipergunakan untuk pejabat Eselon II satu unit, pejabat Eselon III yakni masing-masing Kabid

satu unit, dan dipergunakan sebagai kendaraan operasional satu unit. Sedangkan kendaraan roda 2 sejumlah 8 unit dipergunakan oleh masing-masing pejabat Eselon IV (Kepala Subbidang), total sejumlah 6 unit dan 2 unit yang lain dipergunakan sebagai kendaraan operasional. Berdasarkan pengamatan peneliti, apabila dikaitkan dengan pelaksanaan fungsi tugas, kendaraan operasional tersebut dipergunakan untuk transportasi dari dan menuju kantor serta digunakan untuk koordinasi yang harus dihadiri secara langsung terutama lintas instansi/lintas kementerian.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pemanfaatan teknologi di bidang administrasi perkantoran secara umum telah dilakukan, misalnya dengan pemanfaatan WiFi, koneksi internet, persuratan melalui e-mail dan pemanfaatan mesin printer berteknologi. Para pegawai juga tidak mengalami kesulitan dalam hal pemanfaatan teknologi dalam mendukung pelaksanaan tugas administrasi, persuratan dan pengelolaan data.

Indikator lain yang digunakan untuk melihat kualitas sarana dan prasarana adalah keluhan pegawai terhadap sarana prasarana penunjang tugas dan kegiatan. Salah satu keuntungan Puslatmas sebagai lembaga yang baru terbentuk di tahun 2015, sarana prasarana yang tersedia hampir semuanya adalah peralatan yang baru sehingga masih minim kendala, dengan demikian keluhan pegawai terhadap sarana prasarana hampir tidak ditemui. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang disampaikan oleh WI, PSM yang diperbantukan di Bidang Program dan Materi Puslatmas, sebagai berikut:

“Kalau terkait sumberdaya fisik yang disediakan untuk menunjang kelancaran bekerja para pegawai di Puslatmas sejauh ini sih baik-baik saja. Hampir gak ada pegawai yang komplain tentang sarana prasarana soalnya

Puslatmas kan lembaga baru, barang-barangnya juga masih baru dan bagus-bagus". (Wawancara, 22 Mei 2018)

Dukungan infrastruktur utama BBPLM Jakarta adalah gedung kantor yang terletak di Jalan Penganten Ali RT 7/RW 6, Ciracas, Jakarta Timur. Berdasarkan pengamatan peneliti, gedung kantor tersebut terkesan sangat luas dan longgar bila dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada. Areal BBPLM Jakarta terdiri dari 3 gedung, yaitu Gedung A, Gedung B, dan Gedung C. Gedung A merupakan gedung kantor yang terdiri dari 3 lantai. Lantai 1 terdiri dari Ruang Tamu, Bagian Tata Usaha, dan Bidang Penyelenggaraan. Lantai 2 terdiri dari Ruang Kepala Balai dan Bidang Program. Lantai 3 terdiri dari Ruang PSM dan Ruang Rapat. Gedung B adalah Gedung Pelatihan yang terdiri dari 2 lantai. Lantai 1 terdiri dari Ruang Kelas A, Ruang Kelas B, dan Perpustakaan. Setiap ruang kelas dapat menampung 30 peserta. Lantai 2 terdiri dari Ruang Aula dengan daya tampung ruangan adalah 80 orang. Gedung C adalah asrama pelatihan yang terdiri dari 4 lantai dengan jumlah kamar sebanyak 54 kamar dan kapasitas 108 orang. Selain gedung tersebut, terdapat fasilitas pada BBPLM Jakarta berupa musholla dan *guest house* dengan bangunan yang terletak terpisah dari bangunan gedung. Terdapat juga areal praktek berupa demplot berbagai tanaman, kumbung jamur, kolam ikan, kandang sapi, dan kandang kambing. Sarana penunjang yang tersedia adalah komputer, laptop, printer, modem, Wifi, mesin ketik, internet, pendingin ruangan, meja, kursi, lemari, kubikel dan perlengkapan alat tulis kantor untuk menunjang pelaksanaan tugas para pegawai. Sementara, sarana penunjang yang tersedia untuk proses pelaksanaan pelatihan masyarakat

adalah meja, kursi, laptop, LCD, buku-buku materi, kasur, televisi, dan pendingin ruangan.

Pengalokasian kendaraan roda 4 sebanyak 10 unit, dipergunakan untuk pejabat Eselon II satu unit, pejabat Eselon III yakni masing-masing Kabid dan Kabag satu unit, dua unit masih berada di Kementerian Tenaga Kerja, satu unit berupa mobil pick up, tiga unit menjadi kendaraan operasional Balai. Apabila dikaitkan dengan pelaksanaan fungsi tugas, kendaraan operasional tersebut dipergunakan untuk transportasi dari dan menuju kantor, transportasi bahan kebutuhan demplot, serta digunakan untuk transportasi dari dan menuju lokasi pelatihan.

Seperti halnya di Puslatmas, BBPLM Jakarta hampir tidak menemui keluhan pegawai terhadap sarana prasarana penunjang tugas dan kegiatan. Hal ini sebagaimana diketahui berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan DM selaku Kepala Seksi Penyelenggara Desa berikut:

“Sejauh ini dukungan sumberdaya fisik organisasi terhadap proses penyelenggaraan pelatihan masyarakat telah memadai. Hal ini bisa dilihat dengan sarana prasarana Balai Pelatihan yang telah dilengkapi dengan gedung asrama, gedung pelatihan, perpustakaan, dan areal praktek. Sarana prasarana tersebut menunjang sekali untuk pelaksanaan pelatihan. Belum ada sih keluhan pegawai tentang sarana prasarana karena kalau ada yang kurang kita bisa pinjam atau sewa juga.” (Wawancara, 25 Juni 2018)

c. Sumberdaya Keuangan

Ketersediaan dukungan anggaran sangat berpengaruh bagi kelancaran operasional suatu program. Berdasarkan pengamatan peneliti, anggaran Puslatmas dan BBPLM Jakarta disusun oleh masing-masing bidang dengan mengacu pada alokasi anggaran dan target yang telah ditentukan oleh Bagian Perencanaan, Evaluasi, dan Pelaporan (PEP) Sekretariat Balilatto.

Berdasarkan Laporan Kinerja Tahunan (LAPKIN) Tahun 2017, diketahui bahwa keseluruhan program dan kegiatan Puslatmas Tahun Anggaran 2017 mendapat total anggaran sebesar Rp 8.550.400.000,- (Delapan Miliar Lima Ratus Lima Puluh Juta Empat Ratus Ribu Rupiah). Dari pagu anggaran tersebut, Bidang Program dan Materi mendapat total anggaran sebesar Rp 2.705.690.000,- (Dua Miliar Tujuh Ratus Lima Juta Enam Ratus Sembilan Puluh Ribu Rupiah), rincian alokasi anggaran berdasarkan jenis kegiatan terdiri dari:

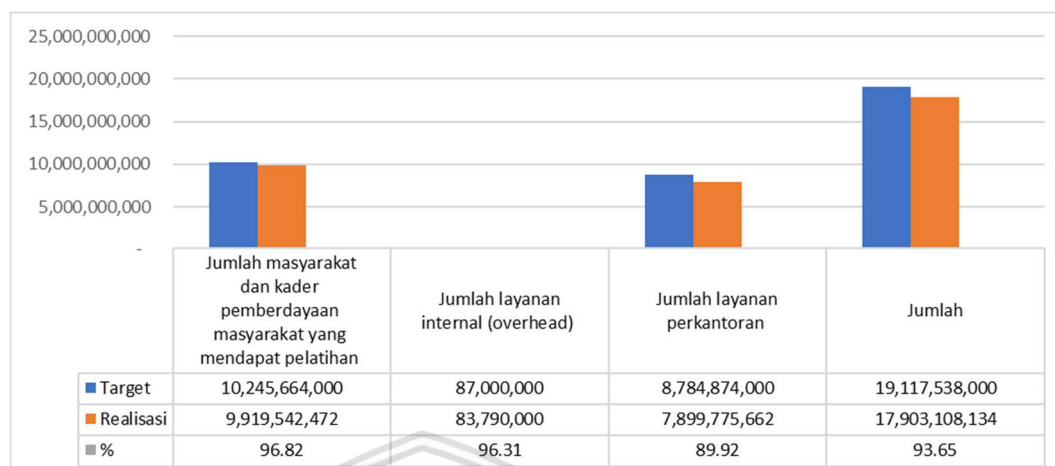
- a. Penyusunan Paket Program Pelatihan Pengelolaan BUMDesa (Petunjuk Penyelenggaraan dan Modul) sebesar Rp. 389.280.000,- (Tiga Ratus Delapan Puluh Sembilan Juta Dua Ratus Delapan Puluh Ribu Rupiah)
- b. Penyusunan Paket Program Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Adat (Kurikulum, Silabus dan Modul) sebesar Rp. 501.805.000,- (Lima Ratus Satu Juta Delapan Ratus Lima Ribu Rupiah)
- c. Penyusunan Paket Program Pelatihan KPMD (Kurikulum, Silabus, Modul, dan Petunjuk Penyelenggaraan) sebesar Rp. 209.464.000,- (Dua Ratus Sembilan Juta Empat Ratus Enam Puluh Empat Ribu Rupiah)
- d. Penyusunan Paket Program Pelatihan Pengembangan PRUDES/PRUKADES/TNA sebesar Rp. 266.130.000,- (Dua Ratus Enam Puluh Enam Juta Seratus Tiga Puluh Ribu Rupiah)
- e. Monitoring dan Evaluasi modul atau pelaksanaan Program Pelatihan Masyarakat sebesar Rp. 496.960.000,- (Empat Ratus Sembilan Puluh Enam Juta Sembilan Ratus Enam Puluh Ribu Rupiah)

- f. Fasilitas dan koordinasi Program pelatihan Desa Wisata sebesar Rp. 221.891.000,- (Dua Ratus Dua Puluh Satu Juta Delapan Ratus Sembilan Puluh Satu Ribu Rupiah)
- g. Sosialisasi Program/Modul/Pedoman/Bimtek Pelatihan Masyarakat sebesar Rp. 620.160.000,- (Enam Ratus Dua Puluh Juta Seratus Enam Puluh Ribu Rupiah).

Ketika peneliti menanyakan mengenai bagaimana kondisi ketersediaan anggaran tersebut dengan pelaksanaan program, WI menjelaskan bahwa jumlah anggaran tersebut telah mencukupi bagi operasional penyusunan modul dengan target pembuatan modul pada tahun 2017 adalah sebanyak 4 buah Modul Pelatihan. Hal ini sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

"Sejauh ini kondisi anggaran yang tersedia menurut saya sudah cukup untuk operasional kegiatan yang telah ditargetkan. Kita juga gak bisa maksain anggaran banyak terus memperbanyak kegiatan karena kita sadar jumlah sdm kita juga terbatas untuk pelaksanaan kegiatan. Daripada seperti dulu anggaran banyak tapi penyerapan rendah dan akhirnya ada yang harus pengembalian. Kalau kondisi sekarang udah sesuai. Paling kalau sekarang kendalanya pencairan uang yang suka lama dari bagian keuangan. Jadinya jadwal pelaksanaan kegiatan sangat bergantung pada uang yang tersedia di Bendahara." (Wawancara, 23 Mei 2018)

Berdasarkan Laporan Kinerja Tahunan (LAPKIN) Tahun 2017, diketahui bahwa keseluruhan program dan kegiatan BBPLM Jakarta Tahun Anggaran 2017 mendapat total anggaran sebesar Rp 19.137.538.000,- (Sembilan Belas Miliar Seratus Tiga Puluh Tujuh Lima Ratus Tiga Puluh Delapan Ribu Rupiah) seperti terlihat pada Gambar 5.8 berikut. Total realisasi anggaran BBPLM Jakarta pada tahun 2017 sebesar 93,65 %.



Sumber: Lapkin BBPLM Jakarta Tahun 2017

Gambar 5.8 Perbandingan Penyerapan Anggaran BBPLM Tahun 2017

Berdasarkan hasil wawancara dengan DM, Kepala Seksi Pelatihan Masyarakat Desa pada Bidang Penyelenggara, terkait tantangan dalam konteks ketersediaan sumberdaya keuangan diperoleh informasi sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Tantangan yang sulit dalam mengelola anggaran pelatihan itu adalah menyesuaikan perencanaan kegiatan dengan anggaran yang ada. Idealnya, anggaran itu kan menyesuaikan perencanaan kegiatan yang udah kita susun. Tapi kenyataannya kalau di pemerintahan kita dapat pagu anggaran dan target jumlah peserta pelatihan dulu, baru menyusun rencana kegiatannya disesuaikan dengan pagu anggaran yang ada. Jadi kaya dipas-pasin gitu mbak seringnya. Kita pengen lokasi pelatihan mayoritas bisa menjangkau desa yang pelosok, tapi dengan anggaran dan target jumlah peserta yang udah ditentukan, kita cuma bisa menjangkau desa-desa yang lebih dekat. Jadi ya bisa dikatakan dukungan anggaran sudah sesuai karena memang perencanaan kegiatan kita menyesuaikan anggaran yang udah ditentukan di awal”. (Wawancara, 25 Juni 2018).

Selain itu, informasi tambahan diperoleh dari Kepala BBPLM Jakarta yang menyebutkan bahwa pemotongan anggaran menjadi tantangan tersendiri dalam mengelola anggaran pelatihan. Pemotongan anggaran seringkali terjadi pada pertengahan tahun. Hal ini sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Kalau menurut saya, dukungan anggaran untuk pelatihan masyarakat selama ini sudah sesuai dengan target pelatihan yang harus dilaksanakan.

Hanya saja kalau udah ada pemotongan anggaran, kita harus berhati-hati dalam penghitungannya mbak. Karena anggaran dipotong, tapi output pelatihan kan gak boleh berkurang. Nah itu yang menjadi tantangan harus pintar-pintarnya disitu. Misal untuk kegiatan pendukung seperti penjajagan, kita ubah pelaksanaannya dari 5 hari jadi 1 atau 2 hari. Dalam 1 atau 2 hari itu dimaksimalkan untuk mendapat informasi yang sama seperti 5 hari, jadi harus pintar untuk mengefisienkan waktu dan melakukan koordinasi. Selain itu, pos yang bisa dihemat seperti belanja bahan atau rapat". (Wawancara, 25 Juni 2018)

5.1.2.2 Pengetahuan dan Keterampilan Sumberdaya Perencana

Berdasarkan teori perencanaan yang disampaikan oleh Faludi (1973_a:278), implementasi program yang baik sangat bergantung pada dua faktor, yaitu pengetahuan dan kekuasaan. Keduanya selalu terbatas dan memiliki dampak terhadap kemampuan perencana dalam mengimplementasikan program mereka. Perencana harus dapat menghargai sifat dan tingkat keterbatasan mereka dan menyesuaikan perencanaan sesuai dengan hal tersebut. Kedua faktor tersebut tidak hanya mempengaruhi bagian akhir dari proses perencanaan, tetapi juga pada formulasi program. Alasan kelemahan pada saat perencanaan program dapat berupa salah satu atau kedua hal berikut: memperoleh gambaran yang tidak sempurna dari dunia luar dan salah memahami proses kontrol dan sumber daya yang tersedia. Upaya untuk meningkatkan kemampuan lembaga perencanaan untuk melaksanakan program mereka harus dengan cara meningkatkan pengetahuan mereka tentang proses kontrol, termasuk cara-cara rasional mengubah sumber daya menjadi kontrol.

Pertanyaan pertama yang peneliti ajukan kepada responden terkait pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana adalah kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh seorang sumberdaya perencana dalam merencanakan suatu program pelatihan masyarakat. Pertanyaan ini peneliti ajukan untuk memperoleh gambaran ideal pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki

oleh seorang perencana pada formulasi program pelatihan masyarakat. Uraian gambaran ideal pengetahuan dan keterampilan seorang perencana yang dibutuhkan oleh BBPLM Jakarta diperoleh dari EW, PSM pada BBPLM Jakarta sebagaimana diungkapkan berikut:

“Idealnya kompetensi yang dimiliki seorang perencana pelatihan masyarakat itu ya menguasai teknik TNA, teknik penyusunan modul dan kurikulum, teknik evaluasi pelatihan, mampu berinovasi, dan memiliki kemampuan forecasting”. (Wawancara, 26 Juni 2018)

Selain itu, uraian tambahan juga diberikan oleh Kepala Balai mengenai gambaran ideal kompetensi yang harus dimiliki oleh perencana di BBPLM Jakarta seperti berikut:

“Sebenarnya yang ideal perencanaan program pelatihan itu ya disusun sama jabatan fungsional perencana. Tapi sayangnya di Balai kita gak punya sumberdaya itu. Perencanaan disini disusun sama struktural dan stafnya sesuai bidang masing-masing, juga dibantu oleh PSM yang mempunyai jam terbang di lapangan (lokasi pelatihan). Karena syarat penting dari seorang sumberdaya perencana pelatihan itu diawali dari memiliki pengalaman di lapangan. Selanjutnya dia bisa learning by doing”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada Bidang Program dan Materi Puslatmas mengenai gambaran ideal kompetensi perencana yang dibutuhkan, khususnya dalam bidang penyusunan program dan materi pelatihan. Peneliti memperoleh informasi tambahan bahwa kemampuan memahami dan mempertanggungjawabkan anggaran juga menjadi kompetensi yang diperlukan dari seorang perencana pelatihan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh WI:

“Khusus untuk di Bidang Program dan Materi, pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana yang dibutuhkan itu memahami proses perencanaan dan penyusunan modul, memahami substansi materi yang akan disusun, memahami anggaran seperti jenis-jenis belanja dan bagaimana membuat pertanggungjawaban anggaran tersebut. Sekarang di Bidang Program, yang diandalkan dan punya kompetensi itu justru malah cuma 2 orang PSM yang diperbantukan disini. Kita gak punya fungsional perencana”. (Wawancara, 23 Mei 2018)

Selanjutnya, peneliti mengajukan pertanyaan mengenai berapa jumlah personil saat ini yang dapat melakukan perencanaan program pelatihan masyarakat sesuai dengan kompetensi ideal yang telah dijelaskan kepada 4 responden dalam kesempatan yang berbeda, yaitu Kepala BBPLM Jakarta, Bidang Program BBPLM Jakarta, PSM, dan Bidang Program dan Materi Puslatmas. Seluruh responden menjelaskan bahwa secara kualitas pengetahuan dan keterampilan yang ideal, jumlah sumberdaya perencanaan yang dimiliki masih minim. Sebagaimana halnya Bidang Program dan Materi Puslatmas, dari 7 orang personil, menurut WI, hanya 2 orang yang dinilai menguasai pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana yang ideal. Begitu pula dengan di BBPLM Jakarta, menurut EW, dari total keseluruhan pegawai di BBPLM Jakarta yang berjumlah 40 orang, hanya 4 orang yang dinilai menguasai pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana yang ideal, 4 orang tersebut berada pada Bidang Program.

Kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan perencanaan pelatihan masyarakat adalah tidak adanya forum khusus untuk mempelajari kompetensi-kompetensi teknis perencanaan pelatihan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh FA, Kepala Seksi Pengelolaan Data dan Informasi Bidang Program BBPLM Jakarta:

“Kelemahan saat ini sudah tidak ada lagi yang namanya Bimtek Perencanaan Pelatihan. Kalau jaman dahulu ada, jadi Bimtek Perencanaan isinya belajar tentang penyusunan grand design pelatihan masyarakat, penyusunan bisnis proses, teknik melakukan TNA, dan materi tentang struktur pelatihan. Jadi untuk pegawai yang baru ditempatkan di bidang pelatihan masyarakat mudah untuk memahami pengetahuan dan keterampilan sebagai perencana pelatihan masyarakat. Kalau sekarang, proses pembelajarannya ya cuma melalui sharing knowledge antar pegawai sambil melakukan pekerjaan”. (Wawancara, 25 Juni 2018)

Ketiadaan forum khusus untuk mempelajari kompetensi-kompetensi teknis perencanaan pelatihan lambat laun dapat menyebabkan permasalahan. Ilmu mengenai perencanaan dan pelatihan terus berkembang, sementara sumberdaya yang tidak dilatih terhadap pengetahuan dan keterampilan yang baru dapat menyebabkan organisasi tidak dapat beradaptasi dengan perkembangan lingkungan. Selain itu, proses regenerasi sumberdaya perencana program pelatihan masyarakat tidak akan berjalan karena yang memiliki kompetensi-kompetensi teknis perencanaan program pelatihan masyarakat lambat laun akan pensiun, sementara pegawai baru belum memiliki kompetensi perencanaan yang sama baiknya dengan pegawai yang telah pensiun. Praktik berbagi pengetahuan antar pegawai sebagaimana yang diungkapkan oleh FA, berdasarkan pengamatan peneliti, sulit untuk dipraktekkan. Hal ini disebabkan oleh padatnya beban kerja yang dimiliki masing-masing pegawai, terutama pegawai yang memiliki kompetensi perencana yang ideal, yang umumnya menjadi pegawai paling diandalkan dalam proses perencanaan program pelatihan.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan mengenai pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa idealnya kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang sumberdaya perencana pelatihan adalah memahami prosedur perencanaan pelatihan, menguasai teknik TNA, teknik penyusunan modul dan kurikulum, teknik evaluasi pelatihan, mampu berinovasi, memiliki pengalaman dalam melaksanakan pelatihan masyarakat, dan memahami mekanisme anggaran kegiatan pemerintah. Tantangan yang dihadapi terkait pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana pelatihan masyarakat adalah ketiadaan jabatan fungsional perencana dan forum khusus

peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumberdaya di bidang perencanaan pelatihan.

5.1.2.3 Peran Pemangku Kepentingan dan Kekuasaan

Kekuasaan yang dimiliki oleh berbagai pemangku kepentingan, menurut Faludi (1973_a:278), sangat mempengaruhi implementasi perencanaan yang telah disusun. Aspek peran pemangku kepentingan dan kekuasaan dalam perencanaan erat kaitannya dengan pendekatan perencanaan yang dilakukan. Pemangku kepentingan dalam perencanaan suatu program menurut Faludi terbagi menjadi 3 jenis, yaitu politisi, agen perencana, dan masyarakat. Pada penelitian ini, yang diidentifikasi sebagai politisi adalah Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang berperan sebagai pimpinan tertinggi dalam Kementerian Desa. Agen perencana adalah satuan kerja Puslatmas dan BBPLM Jakarta yang menjalankan fungsi perencanaan program pelatihan masyarakat. Masyarakat adalah sasaran penerima program pelatihan masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala BBPLM Jakarta mengenai pendekatan perencanaan yang digunakan dalam penyusunan program pelatihan masyarakat diperoleh informasi bahwa BBPLM cenderung melaksanakan sistem "*bottom-up planning*" sebagaimana diungkapkan berikut:

"Pendekatan perencanaan dalam menyusun pelatihan masyarakat selama ini ya *bottom up* karena kondisi *top down* ke masyarakat di jaman sekarang sudah tidak mungkin dengan adanya optimalisasi fungsi balai sebagai pelayan masyarakat yang harus mendengarkan aspirasi dari masyarakat." (Wawancara, 25 Juni 2018)

Namun, informasi yang berbeda diperoleh dari WI (Bidang Program dan Materi Puslatmas) serta EW (PSM pada BBPLM Jakarta). Adanya kebijakan kementerian terkait agenda prioritas pembangunan desa membuat pendekatan

perencanaan cenderung menggunakan sistem “*top down planning*”. Dalam proses wawancara, WI mengungkapkan bahwa:

“Dalam proses perencanaan program pelatihan hampir tidak ada peran masyarakat. Sekarang kan sudah tidak ada lagi proses TNA seperti dulu yang hasilnya disusun jadi jenis pelatihan yang akan dilakukan. Peran masyarakat dalam proses perencanaan sulit karena pendekatan perencanaan sekarang jenis pelatihan sudah ditentukan dengan adanya agenda prioritas kementerian, adanya muatan politis dalam penentuan lokus sama peserta pelatihan, sehingga bisa dibilang pendekatan perencanaan sekarang itu *top down*”. (Wawancara, 23 Mei 2018)

Senada dengan yang diungkapkan oleh WI, EW menjelaskan bahwa tantangan perencanaan program pelatihan masyarakat saat ini lebih ke arah menyeimbangkan antara kebijakan pimpinan dengan kondisi di lapangan sebagaimana diungkapkan berikut:

“Tantangan perencanaan yang dihadapi saat ini terutama lebih ke perumusan tentang pelatihan. Sejak adanya agenda prioritas pembangunan desa, banyak hal terkait pelatihan sudah diatur dari atas, seperti jenis pelatihan, lokus pelatihannya, peserta pelatihan. Kadang penunjukan desa mana sebagai lokus pelatihan udah ditentukan dari atas, jadi suka bentrok juga sama kemauan orang daerah. Sama halnya dengan peserta pelatihan. Contohnya Pelatihan Bumdes, kita sudah punya kriteria calon peserta Bumdes, tapi ternyata pimpinan punya arahan pesertanya malah santri yang mengelola warung santri. Akhirnya ya kita sebagai pengajar menyesuaikan bagaimana materi Bumdes yang seharusnya tentang pengelolaan badan usaha masyarakat desa, sedikit-sedikit dimodifikasi disesuaikan dengan yang terjadi dalam lingkungan pesantren”. (Wawancara, 26 Juni 2018)

Ketika peneliti menanyakan lebih lanjut kepada EW mengenai bagaimana bentuk modifikasi yang dilakukan oleh pelatih ketika harus mengajar peserta yang tidak sesuai dengan kriteria peserta pelatihan yang telah ditetapkan pada modul dan kurikulum, sebagaimana contohnya peserta Pelatihan Bumdes merupakan pengelola warung santri, EW menjelaskan bahwa modifikasi terutama dilakukan pada tujuan pelatihan dan substansi mata latih sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Pada saat kami melatih pengelola warung santri, kami pakai penjelasan lebih sederhana untuk materinya dan konteksnya disesuaikan dengan lingkungan pesantren. Contohnya pada saat materi penggalian potensi yang bisa memunculkan jenis-jenis usaha Bumdes. Hal yang harus kami ajarkan seharusnya bagaimana mengidentifikasi kebutuhan masyarakat desa, potensi desa, lembaga dan kegiatan sosial ekonomi yang ada di desa, dan aset desa. Tapi saat pesertanya pengelola warung santri, yang kami ajarkan jadinya bagaimana cara mengidentifikasi kebutuhan santri, potensi pesantren, dan aset pesantren. Walaupun begitu kita tetap mengarahkan berdasarkan potensi desa tempat pesantren berada supaya usahanya nanti lebih menuju kebutuhan masyarakat desa juga. Penjelasan ekstra harus kami lakukan pada saat mengajarkan materi sistem akutansi karena gak semua pengelola warung santri paham. Sementara kalau pengurus Bumdes pasti sudah punya dasar akutansi. Jadi ketika mengajarkan materi akutansi, kami benar-benar mengajarkan dari dasar sekali. Yang jelas, kami tidak melakukan pengurangan mata latih yang harus diajarkan, semua sesuai dengan mata latih yang sudah ditetapkan di kurikulum pelatihan. Karena judulnya kan Pelatihan Bumdes, yang salahkan kriteria peserta yang ikut gak tepat. Meskipun ada beberapa mata latih yang akhirnya diajarkan hanya sepintas kepada mereka, seperti mata latih pelebagaan Bumdes. Secara umum, isi pelatihan Bumdes dengan peserta pengelola warung santri jadi lebih banyak mengenai pemberian motivasi usaha dan contoh-contoh usaha”. (Wawancara, 26 Juni 2018)

Berdasarkan penjelasan ketiga responden tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa perencanaan yang digunakan oleh program pelatihan masyarakat cenderung menggunakan pendekatan “*top down planning*”, dimana dalam hal ini politisi memiliki peran mengeluarkan kebijakan agenda prioritas pembangunan desa yang melahirkan jenis-jenis pelatihan yang harus dilaksanakan dan memiliki peran dalam menentukan lokus dan peserta pelatihan, agen perencana memiliki peran melakukan formulasi program pelatihan berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan oleh politisi., dan masyarakat hanya berperan sebagai objek sasaran pelatihan.

Adapun pendapat Kepala BBPLM Jakarta yang menyatakan bahwa proses perencanaan program pelatihan masyarakat menggunakan pendekatan “*bottom up*”, peneliti simpulkan merupakan harapan yang ingin diwujudkan oleh Kepala BBPLM Jakarta namun terkendala oleh kebijakan yang ada saat ini. Hal ini dapat

terlihat dengan masih dilaksanakannya proses penggalian aspirasi masyarakat di BBPLM Jakarta melalui TNA. Namun, hasil kebutuhan pelatihan yang muncul dari TNA tersebut tidak ada yang masuk ke program pelatihan di Tahun 2018.

Penerapan pendekatan *“top down”* pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat dapat menyebabkan tidak tercapainya sasaran dari program pelatihan masyarakat itu sendiri. Sebagaimana yang telah dicontohkan mengenai Pelatihan Bumdes yang pesertanya merupakan pengelola warung santri, tujuan dari pelaksanaan pelatihan Bumdes yaitu meningkatnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap para pengelola Bumdes sehingga berdampak pada pengembangan Bumdes-Bumdes yang ada di Indonesia tidak tercapai.

5.1.2.4 Umpan Balik dan Pengendalian

Menurut Faludi (1973a:278), kunci penting dari sebuah proses perencanaan adalah umpan balik. Umpan Balik bermakna bahwa agen perencanaan melakukan beberapa upaya untuk memperoleh informasi mengenai hasil dari implementasi rencana mereka, membandingkan hasil dengan antisipasi sebelumnya dan amandemen gambar yang sesuai. Hal yang ingin diidentifikasi oleh peneliti terkait umpan balik dan pengendalian adalah bagaimana bentuk umpan balik dan pengendalian yang diberikan oleh pimpinan, pegawai, dan masyarakat dalam proses perencanaan pelatihan masyarakat serta adakah forum khusus dalam melakukan umpan balik dan pengendalian program pelatihan masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan EW, PSM BBPLM Jakarta, diperoleh informasi bahwa setiap bulannya terdapat pelaksanaan rapat bulanan di BBPLM Jakarta yang berfungsi sebagai forum monitoring dan evaluasi internal

yang melibatkan pimpinan balai dan pegawai. Selain itu, proses umpan balik yang diberikan oleh masyarakat juga dijelaskan sebagaimana berikut:

“Pelaksanaan evaluasi dan monitoring di Balai terkait kegiatan pelatihan masyarakat dilakukan di rapat bulanan dimana semua pihak di Balai terlibat. Di rapat itu, Kepala Balai memberikan arahan, begitu juga dari pegawai-pegawai bisa memberikan masukan. Kalau ini yang bersifat internal ya mbak. Kalau masyarakat memberikan masukan ke kita pas pelaksanaan evaluasi penyelenggaraan di akhir setiap pelatihan atau pas evaluasi pasca pelatihan, saat kita memantau hasil penyelenggaraan pelatihan”. (Wawancara, 26 Juni 2018)

Informasi tambahan diperoleh dari AH, Kepala Seksi Program Bidang Program BBPLM Jakarta yang diwawancara dalam kesempatan yang berbeda. Beliau mengungkapkan bahwa:

“Pelaksanaan evaluasi dan monitoring di Rapat Bulanan sifatnya lebih ke diskusi dan pengambilan keputusan dengan musyawarah. Makanya di rapat tersebut seluruh pegawai diundang dan boleh menyampaikan pendapatnya. Intervensi pimpinan di rapat tersebut tidak terlalu mengarahkan karena semua sudah ada petunjuknya, pimpinan hanya mengingatkan dan menterjemahkan Undang-Undang Desa dan Undang-Undang Transmigrasi serta pedoman-pedoman yang berasal dari kebijakan pusat.” (Wawancara, 25 Juni 2018)

Informasi yang sedikit berbeda diperoleh dari WI mengenai bentuk umpan balik dan pengendalian yang dilakukan di Puslatmas. Perbedaan itu terletak pada ketiadaan forum khusus di internal Puslatmas untuk melakukan monitoring dan evaluasi kebijakan ataupun pedoman pelatihan masyarakat yang telah disusun. Hal ini berdampak pada kesempatan pegawai dalam menyampaikan aspirasinya sebagaimana diungkapkan berikut:

“Kalau secara umum, setiap tahun ada kegiatan monev yang dilakukan oleh Puslatmas terhadap penggunaan modul pelatihan yang dilakukan oleh Balai-Balai. Kalau secara internal, pimpinan biasanya melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan dalam bentuk arahan dan diskusi terbatas. Yang dipanggil untuk diskusi itu gak semua, tergantung maunya pimpinan aja. Jadi, gak semua pegawai punya kesempatan yang sama dalam menyampaikan masukan. Intervensi pimpinan dalam pengambilan keputusan pada proses perencanaan itu sangat besar sekali karena pimpinan yang menentukan output yang dihasilkan dalam 1 tahun”. (Wawancara, 23 Mei 2018)

Selanjutnya, peneliti menggali informasi lebih mendalam mengenai apakah ada forum monitoring dan evaluasi terkait kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan tinggi, dalam hal ini Menteri ataupun Kepala Balilatfo. WI mengungkapkan bahwa baik Puslatmas yang berperan sebagai regulator maupun BBPLM Jakarta belum pernah melakukan proses evaluasi dan umpan balik terhadap hasil kebijakan pimpinan tinggi. Menurut WI, hal ini disebabkan karena arahan dari pimpinan diterjemahkan sebagai perintah yang harus diterima dan dilaksanakan di level eselon 2.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan mengenai bentuk umpan balik dan pengendalian di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa tantangan yang dihadapi terkait umpan balik dan pengendalian program pelatihan masyarakat adalah belum semua pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam memberikan umpan balik dan pelibatan masyarakat dalam memberikan umpan balik, berdasarkan pengamatan peneliti, masih bersifat semu karena masukan dari masyarakat belum menjadi bahan pijakan dalam menyusun agenda kebijakan pelatihan selanjutnya.

5.1.3 Strategi Alternatif dalam Menghadapi Tantangan Program Pelatihan Masyarakat

Perencanaan program pelatihan masyarakat mempunyai potensi dan permasalahan yang dimiliki. Potensi akan menyebabkan perencanaan yang dilakukan akan berhasil dengan baik apabila berhasil dikembangkan, sedangkan permasalahan apabila terus dibiarkan akan menyebabkan perencanaan yang dilakukan tidak berjalan seperti yang diharapkan. Dari uraian yang telah dijabarkan

dalam hasil penelitian di atas maka dapat diketahui potensi yang dimiliki oleh Kementerian Desa terhadap program pelatihan masyarakat sebagai berikut:

- a. adanya kebijakan tentang pelatihan masyarakat yang termuat dalam Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa, Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi, dan Rencana Strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Tahun 2015-2019
- b. memiliki jabatan fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat yang bertugas khusus untuk menyampaikan materi pelatihan
- c. terjalinnya kerjasama yang baik antar bidang untuk meminimalisir kendala ketersediaan sumberdaya manusia, berdasarkan hasil wawancara dengan DM selaku Kepala Seksi Pelatihan Desa Bidang Penyelenggara
- d. tersedianya sumberdaya fisik yang memadai terhadap kegiatan perencanaan dan penyelenggaraan pelatihan, berdasarkan hasil wawancara dengan WI selaku PSM yang diperbantukan di Bidang Program dan Materi Puslatmas dan DM selaku Kepala Seksi Pelatihan Desa Bidang Penyelenggara
- e. tersedianya sumberdaya keuangan yang memadai terhadap kegiatan perencanaan dan penyelenggaraan pelatihan, berdasarkan hasil wawancara dengan WI selaku PSM yang diperbantukan di Bidang Program dan Materi Puslatmas, DM selaku Kepala Seksi Pelatihan Desa Bidang Penyelenggara, dan HS selaku Kepala BBPLM Jakarta
- f. adanya proses evaluasi dan umpan balik pada tahap penetapan tujuan pelatihan, penyusunan kurikulum, pemilihan strategi pembelajaran, memperoleh sumberdaya pembelajaran, dan melaksanakan pelatihan

- g. adanya forum rapat bulanan di BBPLM Jakarta yang berfungsi sebagai rapat evaluasi dimana seluruh pegawai dapat menyampaikan aspirasinya. Hal ini sesuai dengan pernyataan EW selaku PSM BBPLM Jakarta dan AH selaku Kepala Seksi Program BBPLM Jakarta.

Sedangkan permasalahan perencanaan program pelatihan masyarakat adalah sebagai berikut:

- a. tahap spesifikasi pelaksanaan tugas hanya disusun oleh pihak internal Kementerian Desa, berdasarkan hasil wawancara dengan WI selaku PSM yang diperbantukan di Bidang Program dan Materi Puslatmas
- b. belum ada leveling atau pembedaan target kinerja bagi masyarakat per daerah, berdasarkan hasil wawancara dengan WI selaku PSM yang diperbantukan di Bidang Program dan Materi Puslatmas
- c. hilangnya peran TNA sebagai upaya pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan penentuan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Hal ini sesuai dengan pernyataan FA selaku Kepala Seksi Pengelolaan Data dan Informasi dan AR selaku staf Bidang Program BBPLM Jakarta
- d. jumlah sumberdaya manusia pada Bidang Program dan Materi Puslatmas, Bidang Penyelenggara, dan PSM BBPLM Jakarta masih belum memadai apabila dibandingkan dengan beban kerjanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan WI selaku PSM yang diperbantukan pada Bidang Program dan Materi Puslatmas, DM selaku Kepala Seksi Pelatihan Desa Bidang Penyelenggara, dan HS selaku Kepala BBPLM Jakarta
- e. tidak adanya fungsional perencana yang bertugas pada BBPLM Jakarta, hal ini sesuai dengan pernyataan AH selaku Kepala Seksi Program Bidang Program dan HS selaku Kepala BBPLM Jakarta

- f. jumlah pegawai yang memiliki kompetensi dalam merencanakan pelatihan belum memadai, berdasarkan wawancara dengan WI selaku PSM yang diperbantukan di Bidang Program dan Materi Puslatmas dan EW selaku PSM BBPLM Jakarta
- g. ketiadaan forum khusus untuk mempelajari kompetensi-kompetensi teknis perencanaan pelatihan masyarakat. Hal ini sesuai dengan pernyataan FA selaku Kepala Seksi Pengelolaan Data dan Informasi Bidang Program BBPLM Jakarta.
- h. politisi beserta jajaran agen perencana berperan sangat dominan dalam proses perencanaan program pelatihan masyarakat
- i. tidak adanya proses evaluasi dan umpan balik pada tahap identifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi pelaksanaan tugas, identifikasi kebutuhan peserta pembelajaran
- j. belum semua pegawai di Puslatmas memiliki kesempatan yang sama dalam memberikan umpan balik. Hal ini sesuai dengan pernyataan WI selaku PSM yang diperbantukan di Bidang Program dan Materi Puslatmas
- k. umpan balik dari masyarakat belum menjadi bahan pijakan dalam menyusun agenda kebijakan pelatihan selanjutnya.

5.2 Pembahasan

5.2.1 Proses Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat dalam Mendukung Agenda Prioritas Pembangunan Desa Ditinjau Berdasarkan Critical Events Model

Program Pelatihan Masyarakat yang dilakukan oleh Kementerian Desa merupakan sarana pemberdayaan masyarakat yang dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan perilaku masyarakat sehingga

mampu memberdayakan serta membangun diri dan lingkungannya secara mandiri. Program ini dimasukkan dalam Rencana Strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Tahun 2015-2019. Pada tahun 2016, urgensi terkait pelaksanaan pelatihan masyarakat dituangkan dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pelatihan Masyarakat, yang di dalamnya mengamanatkan bahwa pelatihan masyarakat diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas masyarakat desa sebagai wujud pemenuhan hak masyarakat.

Peningkatan kapasitas dan kualitas masyarakat Desa melalui pelatihan masyarakat menjadi isu strategis, terlebih dengan adanya kewenangan Desa yang harus dioperasionalkan secara optimal oleh pemerintah Desa bersama masyarakat untuk mencapai kemajuan, kemandirian, dan kesejahteraan masyarakat desa, sesuai amanat di dalam Pasal 18 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lebih lanjut, hal ini dipertegas pada Pasal 112 yang antara lain mengamanatkan bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, serta Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota memberdayakan masyarakat Desa dengan meningkatkan kualitas masyarakat Desa melalui pelatihan masyarakat.

Pelatihan merupakan salah satu cara dalam memberdayakan masyarakat. Atmodiwirio (1993) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari suatu sistem, yaitu sistem pengembangan sumberdaya manusia. Pelatihan merupakan usaha peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Pelatihan Masyarakat pada hakikatnya merupakan proses perubahan yang terencana. Menurut Basri & Rusdiana (2015), perencanaan merupakan faktor penting dalam program pelatihan. Perencanaan yang baik dapat membantu

lembaga penyelenggara dalam melaksanakan kegiatannya dengan terpadu sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Perencanaan program pelatihan pada dasarnya merupakan upaya mengidentifikasi hal-hal yang seharusnya tercakup dalam suatu program pelatihan. Perencanaan program pelatihan berperan sebagai acuan pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan sebab salah satu keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh perencanaan program pelatihan.

Tujuan merancang bangun suatu pelatihan adalah menghasilkan program yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan peserta dan organisasinya, serta dapat menetapkan strategi pelatihan yang akan diselenggarakan. Oleh karena itu, seorang perancang bangun pembelajaran pelatihan harus menggali model pembelajaran yang ada. Pemakaian model pada rancang bangun yang tepat sangat bermanfaat dalam menghasilkan program yang berkualitas dan realistis.

Penelitian ini mengkaji proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa berdasarkan teori *Critical Events Model* (CEM). CEM merupakan model perencanaan pelatihan yang dikembangkan oleh Leonard Nadler (1983). CEM secara esensi sangat berguna untuk pelatihan, yang merupakan program pembelajaran yang berhubungan dengan pekerjaan individu saat ini.

5.2.1.1 Tahap Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Identifikasi kebutuhan organisasi pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat difokuskan dalam melihat bagaimana permasalahan yang dihadapi Kementerian Desa dan bagaimana program pelatihan hadir sebagai solusi terhadap masalah tersebut. Berdasarkan teori *Critical Events Model*, tahap identifikasi kebutuhan organisasi bertujuan untuk mengetahui sifat permasalahan

organisasi dan tahapan ini membantu dalam menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk masalah yang teridentifikasi.

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, tugas Kementerian Desa adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam hal ini, urusan pemberdayaan masyarakat desa dilaksanakan dalam rangka menerapkan pendekatan Desa Membangun, yaitu menempatkan desa dan masyarakatnya sebagai subyek pembangunan, yakni pihak yang merencanakan, melaksanakan sekaligus sebagai penerima manfaat dari pembangunan guna mencapai kemandirian desa.

Pelaksanaan substansi tugas Kementerian Desa mengacu pada Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa dan Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi. Pada Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 112 menyatakan bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota memberdayakan masyarakat Desa dengan meningkatkan kualitas pemerintahan dan masyarakat Desa melalui pendidikan, pelatihan, dan penyuluhan. Sementara itu, Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi pasal 29 menyatakan bahwa Calon Transmigran yang dinyatakan lulus seleksi diberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan, serta pendidikan dan pelatihan tersebut dilaksanakan oleh Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah.

Oleh karena itu, dapat diinterpretasikan bahwa permasalahan organisasi yang teridentifikasi adalah terkait tugas Kementerian Desa yaitu menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemberdayaan masyarakat desa dan pelatihan muncul sebagai solusi dalam memberdayakan masyarakat berdasarkan amanat Undang-Undang No.6 Tahun 2014 dan Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi.

Proses pelaksanaan tahap identifikasi kebutuhan organisasi pada perencanaan program pelatihan masyarakat di Kementerian Desa dilakukan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas. Identifikasi kebutuhan organisasi dilakukan dengan mengidentifikasi amanat Undang-Undang No.6 Tahun 2014 dan Undang-Undang No.29 Tahun 2009 tentang Transmigrasi, agenda prioritas kementerian yang terangkum dalam rencana strategis kementerian, dan kebijakan pimpinan terkait arahan jenis pelatihan yang harus dilakukan. Secara teknis, Bidang Program dan Materi Puslatmas melaksanakan proses identifikasi kebutuhan organisasi melalui rapat internal. Selanjutnya, rumusan hasil rapat internal tersebut menjadi arahan program bagi Balai Latihan Masyarakat.

Menurut Nadler (1983:20-23), kebutuhan dari sebuah organisasi adalah sebuah hasil dari pengalaman harian yang muncul. Beberapa kebutuhan muncul sangat cepat dan menjadi masalah. Kebutuhan lain muncul dalam jangka waktu tertentu dan sesuai dengan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Kebutuhan organisasi dapat berasal dari produksi atau pelayanan organisasi, penggunaan peralatan, peraturan, tekanan yang berasal dari luar, dan dari perencana sendiri. Dalam hal perencanaan program pelatihan masyarakat, maka kebutuhan organisasi muncul berdasarkan peraturan yang berlaku.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik Puslatmas maupun Balai Latihan Masyarakat tidak pernah melakukan proses evaluasi dan umpan balik terhadap hasil identifikasi kebutuhan organisasi. Hal ini disebabkan karena hasil identifikasi kebutuhan organisasi sudah jelas dinyatakan sebagai amanat undang-undang, kebijakan strategis kementerian, maupun arahan dari pimpinan yang diterjemahkan sebagai perintah yang harus diterima dan dilaksanakan di level eselon 2. Temuan penelitian tersebut berbeda dengan konsep *Critical Events Model* yang mewajibkan adanya proses evaluasi dan umpan balik di akhir setiap tahapan proses perencanaan pelatihan. Evaluasi dan umpan balik tersebut berfungsi sebagai jembatan terhadap tahapan selanjutnya.

Evaluasi dan umpan balik yang dilakukan di akhir tahapan identifikasi kebutuhan organisasi mengacu pada pengambilan keputusan terhadap pertanyaan apakah ada kesepakatan tentang masalah organisasi, apakah disepakati bahwa pelatihan adalah solusi terhadap permasalahan yang dinyatakan, dan apakah terdapat keputusan spesifik untuk mulai merencanakan sebuah program pelatihan. Hal yang menarik ditemukan pada penelitian adalah bahwa hasil identifikasi kebutuhan organisasi yang dilakukan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas tidak hanya menjawab pertanyaan pada evaluasi dan umpan balik di akhir tahapan identifikasi kebutuhan organisasi tersebut, namun juga langsung menghasilkan rumusan jenis pelatihan yang harus dilaksanakan oleh Balai Latihan Masyarakat selaku Unit Pelaksana Teknis.

5.2.1.2 Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas

Tahapan selanjutnya yang perlu dilakukan setelah identifikasi kebutuhan organisasi berdasarkan teori CEM adalah Spesifikasi Pelaksanaan Tugas. Tugas yang diidentifikasi pada tahap ini berhubungan dengan kebutuhan dari organisasi.

Secara spesifik tujuan tahapan ini adalah untuk menentukan tugas atau kinerja yang diharapkan dari seseorang yang sedang melakukan pekerjaan yang ditunjuk. Pada penelitian ini, tahapan ini diterjemahkan sebagai proses melakukan spesifikasi kinerja sebagai sasaran yang diharapkan dapat dicapai oleh masyarakat dalam rangka memberdayakan masyarakat desa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencana program pelatihan masyarakat tidak menyadari untuk melakukan tahapan ini sebagai proses tersendiri. Proses spesifikasi pelaksanaan tugas bagi masyarakat desa masih bersifat umum yang berasal dari analisis yang dilakukan oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas terhadap Arah Kebijakan dan Strategi Nasional Pembangunan Perdesaan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang tercantum pada Rencana Strategis Kementerian Desa Tahun 2015-2019. Selanjutnya, hasil analisis tersebut dikelompokkan berdasarkan topik pelatihan dan dicantumkan sebagai ringkasan program pelatihan pada modul masing-masing pelatihan yang disusun oleh Bidang Program dan Materi Puslatmas. Modul pelatihan dijadikan dasar sebagai penyusunan *outcome* pada Rencana Pelaksanaan Kegiatan yang disusun oleh Bidang Program BBPLM Jakarta.

Hal ini berbeda dengan proses spesifikasi pelaksanaan tugas yang diuraikan oleh Nadler (1983). Pada teori Critical Events Model, proses spesifikasi pelaksanaan tugas dilakukan dengan cara perencana terlebih dahulu mengumpulkan data mengenai sasaran kinerja yang harus disusun menggunakan metode yang paling sesuai dengan dirinya, tugas, dan organisasi. Sumber informasi dapat diperoleh dari data primer (menyebarkan kuesioner, melakukan wawancara dengan pihak terkait, melakukan rapat dengan target peserta pelatihan dalam rangka menggali data tentang sasaran kinerja, observasi) dan data

sekunder (tinjauan literatur, laporan, dan rekaman). Selanjutnya data yang telah dikumpulkan disintesis dan diorganisir ke dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan ke semua pihak yang terlibat dalam proses perencanaan. Rumusan data yang dihasilkan berupa daftar langkah-langkah individual yang harus diselesaikan sebagai bagian dari kinerja pekerjaan.

Apabila membandingkan antara teori CEM dengan realita yang dilaksanakan pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat, proses spesifikasi pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh Puslatmas dan BBPLM Jakarta hanya mengumpulkan dan merumuskan berdasarkan data yang ada pada dokumen Rencana Strategis (data sekunder). Selain itu, rumusan spesifikasi pelaksanaan tugas mengenai sasaran kompetensi kinerja yang harus dilaksanakan oleh masyarakat desa tidak disusun secara khusus, melainkan diuraikan sebatas ringkasan program pelatihan pada modul pelatihan dan masih bersifat umum. Sebagai contoh, ringkasan program pelatihan pada Pelatihan Bumdes adalah masyarakat dapat memahami pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan oleh Pengelola BUM Desa dalam hal pelebagaan BUM Desa, Pengelolaan BUM Desa dan Sistem Akuntansi BUM Desa. Dalam CEM, sasaran ini masih bersifat terlalu umum dan akan menyulitkan dalam melakukan pemetaan kesenjangan pengetahuan pada tahapan selanjutnya, yaitu identifikasi kebutuhan pembelajar.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa di akhir tahap penetapan spesifikasi pelaksanaan tugas, baik Puslatmas maupun BBPLM Jakarta tidak pernah melakukan proses evaluasi dan umpan balik terhadap rumusan spesifikasi pelaksanaan tugas yang telah disusun. Hal ini berbeda dengan konsep CEM dimana di setiap akhir tahapan selalu harus dilakukan evaluasi dan umpan balik.

Pihak yang harus terlibat dalam memberikan umpan balik pada tahapan ini berdasarkan teori CEM adalah pihak yang akan dilatih atau perwakilannya jika jumlah yang akan dilatih terlalu besar. Evaluasi berfokus pada kesepakatan terhadap permasalahan organisasi yang telah diidentifikasi, kesepakatan terhadap penetapan tugas atau kinerja, dan waktu yang dialokasikan untuk pelaksanaan pelatihan.

5.2.1.3 Tahap Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan

Berdasarkan teori Critical Events Model, tahap identifikasi kebutuhan peserta pelatihan dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan materi pembelajaran dari pihak yang menjadi sasaran pelatihan. Hal ini berkaitan dengan salah satu tujuan dari program pembelajaran yang baik, yaitu menjembatani perbedaan antara orang dan pekerjaan sehingga individu dapat melakukan dengan cara yang memenuhi tujuan organisasi. Menurut Nadler (1983:93-98), metode dalam mengumpulkan data kebutuhan peserta pelatihan adalah dengan melakukan pengambilan sampel calon peserta pelatihan, selanjutnya dilakukan metode pertemuan, wawancara, observasi, kuesioner, dan pelaksanaan tes untuk mengetahui kompetensi apa saja yang telah diketahui oleh calon peserta pelatihan. Setelah itu daftar kebutuhan peserta pelatihan disusun dengan cara mengukur kesenjangan antara kinerja yang diharapkan oleh organisasi dengan pengetahuan yang telah dimiliki oleh calon peserta pelatihan.

Pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat diketahui bahwa perencanaan program pelatihan masyarakat di Kementerian Desa, dalam hal ini Puslatmas dan Balai Latihan Masyarakat, telah memiliki mekanisme identifikasi kebutuhan peserta pelatihan yang biasa disebut dengan *Training Needs Assesment* (TNA). Secara garis besar, proses pelaksanaan TNA telah sesuai

dengan pelaksanaan tahapan identifikasi kebutuhan peserta pelatihan pada teori CEM. Kesesuaian tersebut terletak pada adanya pengambilan sampel calon peserta pelatihan untuk diidentifikasi kebutuhan pelatihannya. Selain itu, juga dilakukan metode wawancara terhadap Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kecamatan, Kantor Desa, dan masyarakat dalam rangka mengumpulkan data kebutuhan pelatihan, observasi ke lapangan, dan melakukan pertemuan dalam bentuk Lokakarya untuk menyusun prioritas jenis pelatihan yang diperlukan.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa permasalahan yang selanjutnya muncul adalah proses TNA sudah tidak disarankan lagi untuk dilakukan oleh Puslatmas dan hasil TNA sudah tidak dipergunakan lagi sebagai dasar penentuan jenis pelatihan masyarakat yang akan dilakukan. Hal ini berlaku sejak adanya agenda prioritas Kementerian Desa dimana kebijakan pimpinan, dalam hal ini Menteri Desa, mengarahkan untuk melaksanakan jenis pelatihan yang mendukung amanat undang-undang desa dan agenda prioritas Kementerian. Oleh karena itu, jenis pelatihan yang dilaksanakan saat ini mengacu kepada kebijakan kementerian yang telah ditentukan di awal tahun. Ketiadaan tahap TNA pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat juga diikuti dengan ketiadaan proses evaluasi dan umpan balik pada hasil identifikasi kebutuhan peserta pelatihan.

Ketiadaan proses identifikasi kebutuhan peserta pelatihan pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat dikhawatirkan akan menyebabkan kegagalan program pemberdayaan. Mardikanto (2010:278) menyatakan bahwa perencanaan program pelatihan yang baik harus berdasarkan pada kebutuhan masyarakat yang akan dilatih, dipusatkan pada masalah-masalah nyata yang dinilai sebagai penyebab tidak terpenuhinya kebutuhan nyata masyarakat dan

telah dapat dirasakan oleh mereka. Masyarakat yang merasa aspirasinya didengar dalam upaya partisipasi terhadap identifikasi kebutuhan pelatihan akan menjamin keberlanjutan praktik materi yang telah mereka dapatkan dari pelatihan.

5.2.1.4 Tahap Menentukan Tujuan

Tujuan pelatihan, menurut Tampubolon (2015:52), adalah tercapainya perubahan perilaku atau kompetensi pada peserta pelatihan setelah mengikuti kegiatan pelatihan. Tujuan pelatihan tersebut dirumuskan dalam bentuk pernyataan atau deskripsi yang spesifik. Nadler (1983:103) menjelaskan bahwa perencana harus melakukan identifikasi elemen-elemen yang harus dipertimbangkan dalam menentukan tujuan program dan tujuan pelatihan pada proses perencanaan pelatihan, serta menetapkan tujuan program dan tujuan pelatihan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa elemen-elemen yang menjadi pertimbangan dalam menentukan tujuan pelatihan adalah daftar prioritas kebutuhan organisasi yang disusun berdasarkan amanat Undang-Undang Desa, Undang-Undang Transmigrasi, agenda prioritas pembangunan desa, kebijakan pimpinan tinggi dan daftar prioritas kebutuhan pembelajar yang disusun berdasarkan *outcome* yang diinginkan organisasi terhadap masyarakat desa. Hal ini sesuai dengan teori CEM yang menyatakan bahwa dalam mengembangkan tujuan, perencana memulainya dengan hasil identifikasi kebutuhan di tahapan sebelumnya yang telah disusun berdasarkan prioritasnya (Nadler, 1983:106). Program pelatihan masyarakat di Kementerian Desa secara umum memiliki tujuan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta pelatihan sebagaimana diungkapkan pada Peraturan Menteri Desa No.9 tentang Pelatihan Masyarakat. Hal ini sesuai dengan taksonomi tujuan pembelajaran seperti yang

diungkapkan oleh Bloom dan Krathwohl (1964) sebagaimana dikutip oleh Uno (2011:35-38). Taksonomi tujuan pembelajaran tersebut terbagi dalam tiga kawasan, yaitu kawasan kognitif yang berupa pengetahuan, kawasan afektif yang berupa sikap dan perilaku, serta kawasan psikomotor yang berupa keterampilan.

Proses penyusunan tujuan pada masing-masing jenis pelatihan masyarakat di Kementerian Desa tidak dilakukan pada suatu tahapan tersendiri melainkan dilakukan bersamaan dengan proses penyusunan modul dan kurikulum pelatihan. Proses penyusunan modul dan pelatihan dilakukan dengan cara mengadakan diskusi dengan pihak yang memiliki tugas dan fungsi terkait dengan substansi pelatihan. Materi-materi yang akan disusun pada modul disesuaikan dengan tugas dan fungsi unit terkait, selanjutnya tujuan pelatihan dirumuskan berdasarkan materi-materi tersebut.

Proses evaluasi dan umpan balik terhadap tujuan pelatihan dilakukan sepaket dengan proses evaluasi dan umpan balik terhadap modul dan kurikulum yang telah disusun. Pihak yang dilibatkan dalam proses evaluasi dan umpan balik tersebut adalah PSM selaku pengajar dan pihak yang memiliki tugas dan fungsi terkait dengan substansi pelatihan. Hal ini telah sesuai dengan teori CEM yang mengungkapkan bahwa proses perumusan tujuan pelatihan harus melibatkan tidak hanya perencanaan, namun juga bagian lain dari organisasi (Nadler, 1983:108).

5.2.1.5 Tahap Menyusun Kurikulum

Kurikulum, menurut Tampubolon (2015:20), merupakan urutan sistematis dari mata pelajaran yang merupakan bagian dari program pembelajaran. Substansi perencanaan kurikulum adalah berusaha untuk membantu peserta pelatihan dalam memperoleh pengalaman secara maksimal, melibatkan banyak

pihak, dan dilakukan dalam berbagai tingkat atau hirarki vertikal maupun horizontal.

Berdasarkan teori Critical Events Model, tahapan ini bertujuan untuk mengembangkan daftar item tertentu yang harus dipelajari untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan untuk mencantumkan urutan di mana pembelajaran akan berlangsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan kurikulum pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat diselenggarakan oleh Bidang Program dan Materi. Secara teknis, pihak yang dilibatkan dalam penyusunan kurikulum adalah perwakilan dari UKE 1 yang terkait dengan substansi modul pelatihan yang akan disusun, perwakilan PSM sebagai tim pelatih, dan tenaga profesional yang ahli di bidang tersebut. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan Nadler (1983:131) bahwa pada saat penyusunan kurikulum, perencana dapat melibatkan orang-orang yang ahli terhadap konten materi pelatihan, baik yang berasal dari pihak internal dalam hal ini perwakilan UKE 1 dan PSM, maupun yang berasal dari pihak eksternal yaitu tenaga profesional.

Pemilihan teori-teori atau materi yang akan diterapkan dalam kurikulum disesuaikan dengan jenis pelatihan serta Tugas dan Fungsi UKE 1 yang terkait dengan pelatihan tersebut. Setelah draft modul dan kurikulum pelatihan selesai disusun, draft tersebut diserahkan kepada PSM dan UKE 1 terkait untuk dicermati. Pada proses ini, PSM dan UKE 1 dapat memberikan masukan untuk penyempurnaan modul dan kurikulum. Hal ini telah sesuai dengan teori CEM dimana di akhir tahapan selalu dilakukan evaluasi dan umpan balik.

5.2.1.6 Tahap Pemilihan Strategi Pembelajaran

Tujuan tahapan ini, berdasarkan teori *Critical Events Model*, adalah memilih strategi instruksional yang sesuai untuk kurikulum, peserta pelatihan, instruktur, dan organisasi, serta merevisi rencana pembelajaran yang mencerminkan keputusan tentang strategi instruksional. Strategi instruksional adalah pemilihan metode dan alat bantu pembelajaran yang tepat dalam melaksanakan rencana pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilihan strategi pembelajaran pada perencanaan program pelatihan masyarakat tidak dilakukan dalam suatu tahapan tersendiri, melainkan dilakukan bersamaan dengan penyusunan kurikulum. Strategi pembelajaran tercantum pada Buku Bahan Ajar yang merupakan bagian dari modul pelatihan. Sama halnya dengan proses penyusunan kurikulum, proses penyusunan strategi pembelajaran dilakukan dengan melakukan diskusi antara bidang program dan materi puslatmas, perwakilan dari UKE 1 yang terkait dengan substansi modul pelatihan yang akan disusun, perwakilan PSM sebagai tim pelatih, dan tenaga profesional yang ahli di bidang tersebut.

Variabel yang dipertimbangkan dalam melakukan penyusunan strategi instruksional pada perencanaan program pelatihan masyarakat adalah kemampuan pelatih (PSM), sasaran peserta pelatihan, dan ketersediaan sumber-sumber fisik dan finansial. Hal ini telah sesuai dengan pendapat Nadler (1983:164-169) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi pembelajaran adalah ketersediaan anggaran, budaya, instruktur, dan peserta pelatihan.

Mekanisme dalam melakukan evaluasi dan umpan balik terhadap strategi pembelajaran dilakukan sepaket dengan mekanisme evaluasi dan umpan balik terhadap penyusunan kurikulum, yaitu setelah draft modul dan kurikulum pelatihan

selesai disusun, draft tersebut diserahkan kepada PSM dan UKE 1 terkait untuk dicermati. Pada proses ini, PSM dan UKE 1 dapat memberikan masukan untuk penyempurnaan modul dan kurikulum. Hal ini telah sesuai dengan teori CEM dimana di akhir tahapan selalu dilakukan evaluasi dan umpan balik.

5.2.1.7 Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran

Tujuan tahapan ini pada perencanaan program pelatihan adalah untuk memastikan bahwa semua sumberdaya yang diperlukan akan tersedia untuk program yang telah dirancang. Menurut Nadler (1983:186), variasi sumberdaya pembelajaran yang dibutuhkan meliputi sumberdaya fisik, sumberdaya keuangan, dan sumberdaya manusia. Poin penting dalam tahap memperoleh sumberdaya pembelajaran adalah kemampuan perencana dalam melakukan koordinasi.

Hal ini sesuai dengan kategori sumberdaya yang selama ini dipersiapkan oleh Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta sebelum melaksanakan pelatihan, yaitu sumberdaya fisik, sumberdaya keuangan, dan sumberdaya manusia. Identifikasi sumberdaya fisik yang diperlukan pada saat pelatihan dilakukan oleh Bidang Penyelenggara mengacu pada modul dan kurikulum yang telah disusun oleh Puslatmas. Selanjutnya dilakukan koordinasi dengan pihak terkait untuk memperoleh sumberdaya fisik tersebut. Koordinasi dilakukan antara Bidang Penyelenggara dengan pegawai kantor desa apabila pelatihan dilakukan di desa dan koordinasi dilakukan antara Bidang Penyelenggara dengan Bagian Tata Usaha apabila pelatihan dilakukan di Balai. Identifikasi ketersediaan sumberdaya keuangan dilakukan Bidang Penyelenggara dengan cara mengajukan Rencana Penarikan Dana ke Bagian Keuangan BBPLM Jakarta. Sumberdaya manusia yang diperlukan pada saat pelatihan adalah tenaga PSM dan panitia. Identifikasi

ketersediaan sumberdaya manusia dilakukan dengan koordinasi antara Bidang Penyelenggara dengan PSM dan Bidang lain yang ada di BBPLM Jakarta.

Proses evaluasi dan umpan balik terhadap sumberdaya pembelajaran dilakukan seminggu sebelum pelatihan dalam bentuk rapat persiapan pelatihan. Pihak yang diundang adalah panitia dan PSM. Dalam rapat tersebut, Bidang Penyelenggara juga membagikan daftar ceklist persiapan pelatihan kepada peserta rapat yang berfungsi memudahkan panitia dalam menyiapkan sumberdaya pelatihan. Hal ini telah sesuai dengan pendapat Nadler (1983:196) yang menyarankan pentingnya melakukan penyediaan daftar ceklist persiapan sumberdaya pelatihan yang dibutuhkan sebelum melaksanakan pelatihan. Hal yang masih belum sesuai dari pelaksanaan tahap memperoleh sumberdaya pembelajaran pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat dengan teori CEM adalah tidak dilibatkannya orang-orang pada bagian keuangan pada proses evaluasi dan umpan balik. Menurut Nadler (1983:203), bagian keuangan sangat penting untuk terlibat dalam umpan balik, terutama umpan balik terhadap sumberdaya keuangan. Tujuannya untuk memahami apa yang mendorong kebutuhan anggaran program dan masalah yang dirancang untuk dipecahkan oleh program.

5.2.1.8 Tahap Melaksanakan Pelatihan

Tujuan dari tahapan ini berdasarkan teori *Critical Events Model* adalah untuk melaksanakan program pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Tahapan ini diawali oleh proses seleksi peserta. Pada perencanaan program pelatihan masyarakat, proses seleksi diawali dengan identifikasi kriteria peserta pelatihan oleh Bidang Penyelenggara mengacu pada modul pelatihan yang telah dibuat. Selanjutnya, Bidang Penyelenggara

menyampaikan kriteria tersebut kepada pihak Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) untuk melakukan pencarian peserta sesuai dengan kriteria yang ada. Daftar nama calon peserta yang diajukan oleh Dinas PMD dilakukan pengecekan ulang oleh Bidang Penyelenggara sesuai kriteria yang ada. Apabila telah sesuai, maka daftar calon peserta tersebut dibuatkan Surat Keputusan (SK) Penetapan Peserta Pelatihan dan dilakukan pemanggilan melalui Dinas PMD.

Prosedur terkait peserta yang persiapan dalam melaksanakan pelatihan, menurut Nadler (1983:209), adalah melalui proses seleksi peserta, membandingkan nama-nama peserta dengan nama-nama peserta pada tahap identifikasi kebutuhan peserta, dan memberikan notifikasi pemanggilan peserta. Hal yang tidak dilakukan oleh Bidang Penyelenggara adalah membandingkan nama-nama peserta dengan nama-nama peserta pada tahap identifikasi kebutuhan peserta. Nadler (1983:211) menjelaskan bahwa tujuan proses ini adalah untuk memastikan bahwa materi pelatihan yang disusun masih valid sesuai dengan kebutuhan calon peserta yang telah digali sebelumnya. Bidang Penyelenggara tidak melakukan proses ini karena pada perencanaan program pelatihan masyarakat tidak dilakukan tahapan identifikasi kebutuhan pembelajar.

Pada tahapan memperoleh sumberdaya pembelajaran, perencana harus dapat mengidentifikasi fasilitas spesifik, peralatan, dan bahan yang dibutuhkan. Pada tahapan melaksanakan pelatihan, sebuah pengecekan harus dilakukan untuk menjamin bahwa apa yang sebelumnya telah diidentifikasi tersedia (Nadler,1983:213). Proses pengecekan ketersediaan sumberdaya pelatihan masyarakat dilakukan oleh Bidang Penyelenggara dengan memberangkatkan panitia ke lokasi pelatihan sehari sebelum pelatihan. Hal ini bertujuan agar panitia dapat memeriksa kesiapan sumberdaya pelatihan terlebih dahulu.

Proses evaluasi merupakan hal yang krusial dilakukan pada tahapan melaksanakan pelatihan. Pada teori CEM, terdapat dua jenis evaluasi yang perlu dilakukan pada tahapan ini, yaitu evaluasi program yang berupa pelaksanaan *pre test* di awal pelatihan dan *post test* di akhir pelatihan untuk mengukur peningkatan kemampuan peserta dan evaluasi internal di akhir tahapan pelatihan yang bertujuan untuk melihat apakah hasil pelatihan telah menjadi solusi permasalahan yang teridentifikasi di awal dan apabila program pelatihan diulang apakah perlu dilakukan modifikasi.

Evaluasi pembelajaran berupa *pre test* dan *post test* bagi peserta pelatihan telah dilakukan oleh PSM pada saat mengawali dan mengakhiri pelatihan. Hal yang berbeda dengan teori CEM adalah adanya evaluasi penyelenggaraan di akhir pelatihan yang dinilai oleh peserta guna menjangkau umpan balik terhadap proses penyelenggaraan pelatihan. Evaluasi internal pada teori CEM di akhir tahapan pelatihan yang bertujuan untuk melihat apakah hasil pelatihan telah menangani solusi permasalahan yang teridentifikasi di awal dan apabila program pelatihan diulang apakah perlu dilakukan modifikasi dilakukan dalam bentuk yang berbeda oleh BBPLM Jakarta. Bentuk evaluasi yang dilakukan berupa evaluasi pasca pelatihan yang dilakukan setahun setelah pelaksanaan pelatihan untuk melihat manfaat dari hasil pelatihan.

5.2.1.9 Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi dan umpan balik pada *Critical Events Model* bukanlah suatu tahapan tersendiri, melainkan terlibat pada seluruh tahapan proses perencanaan pelatihan sejak awal hingga akhir. Evaluasi dan umpan balik pada saat merencanakan program pelatihan berfungsi sebagai jembatan terhadap tahapan selanjutnya. Hal ini disebabkan karena tahapan-tahapan yang ada pada CEM

bersifat interdependensi, artinya output yang dihasilkan pada suatu tahapan bersifat input bagi tahapan berikutnya. Evaluasi berkaitan dengan bagaimana perencana memenuhi tujuan dari suatu tahapan tertentu, memastikan bahwa output pada tahapan tersebut sudah sesuai sehingga layak untuk menjadi input pada tahapan berikutnya.

Perencanaan program pelatihan masyarakat belum menerapkan proses evaluasi dan umpan balik di setiap akhir tahapan perencanaan pelatihan. Proses evaluasi dan umpan balik tidak dilakukan di akhir tahapan identifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi pelaksanaan tugas, dan identifikasi kebutuhan pembelajaran. Ketiadaan evaluasi dan umpan balik pada tahap identifikasi kebutuhan pembelajaran disebabkan karena tahap identifikasi kebutuhan pembelajaran sudah tidak dilaksanakan lagi pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat. Proses evaluasi dan umpan balik telah dilakukan di tahapan menentukan tujuan, menyusun kurikulum, pemilihan strategi pembelajaran, memperoleh sumberdaya pembelajaran, dan melaksanakan pelatihan. Proses evaluasi dan umpan balik pada tahapan menentukan tujuan, menyusun kurikulum, dan pemilihan strategi pembelajaran dilakukan menjadi satu proses pada kegiatan evaluasi dan umpan balik terhadap modul pelatihan yang telah disusun.

Berdasarkan perbandingan antara hasil penelitian dengan teori CEM, maka diperlukan penyempurnaan terhadap prosedur perencanaan program pelatihan masyarakat yang dilakukan oleh Kementerian Desa. Penyempurnaan tersebut dilakukan dengan melengkapi tahap identifikasi kebutuhan pembelajar sebagai bentuk pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan serta adanya proses evaluasi dan umpan balik di setiap tahapan.

5.2.2 Tantangan Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat

Solihin (2012:10) mengungkapkan bahwa perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses untuk menetapkan di awal berbagai hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan di masa mendatang. Hasil akhir tersebut dinyatakan dalam bentuk berbagai tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam suatu kerangka waktu. Faludi (1973_a:278) menyatakan bahwa mengimplementasikan sebuah rencana yang telah disusun adalah sebuah subjek yang berduri sehingga perencana perlu berhati-hati dalam melakukannya. Lebih lanjut, Faludi menjelaskan bahwa terdapat aspek-aspek yang mempengaruhi proses penyusunan dan pelaksanaan sebuah rencana. Aspek-aspek tersebut adalah ketersediaan sumberdaya, pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana, peran *stakeholder* dan kekuasaan, proses umpan balik dan pengendalian. Pada penelitian ini, keempat aspek tersebut dibedah untuk mengetahui potensi dan permasalahan pada perencanaan program pelatihan masyarakat.

5.2.2.1 Ketersediaan Sumberdaya

Menurut Soekartawi (1990:4), perencanaan adalah suatu proses yang berkesinambungan dari waktu ke waktu dengan melibatkan kebijaksanaan (policy) dan pembuat keputusan berdasarkan sumberdaya yang tersedia dan disusun secara sistematis. Gambaran ketersediaan sumber daya di Puslatmas dan BBPLM Jakarta dapat dianalisis menjadi potensi dan permasalahan dalam proses perencanaan.

Sutrisno (2009:2) membagi sumberdaya menjadi tiga kategori, yaitu sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, dan sumberdaya keuangan. Sumberdaya manusia adalah sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang

dapat didayagunakan oleh organisasi. Sumberdaya fisik adalah semua sumber kekayaan yang ada di alam semesta dan barang mentah lainnya yang dapat digunakan dalam proses produksi. Sumberdaya keuangan adalah sumberdaya berbentuk modal atau dana finansial yang dimiliki.

Terkait dengan sumberdaya manusia, baik Puslatmas maupun BBPLM Jakarta memiliki kekurangan baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Dari sisi kuantitas, dapat dikatakan bahwa Puslatmas dan BBPLM Jakarta belum memiliki jumlah pegawai yang memadai apabila dibandingkan dengan beban kerjanya. Dari sisi kualitas, baik Puslatmas maupun BBPLM Jakarta tidak memiliki fungsional perencana sehingga tentunya berpengaruh terhadap proses perencanaan yang dilakukan maupun hasil dari perencanaan yang ada. Meskipun terdapat kerjasama yang baik antar bidang untuk meminimalisir kendala ketersediaan sumberdaya manusia, namun hal ini tetap dapat menjadi permasalahan. Menurut Puspitasari (2016:83), kurangnya sumber daya manusia baik dari sisi kuantitas maupun kualitas akan menyebabkan hambatan terhadap peran individu untuk dapat memaksimalkan kinerjanya sesuai dengan tugas masing-masing untuk dapat mencapai tujuan lembaga.

Sumberdaya fisik terdiri dari peralatan, bahan, dan fasilitas. Berdasarkan hasil penelitian, baik Puslatmas maupun BBPLM Jakarta telah memiliki dukungan sumberdaya fisik yang baik dalam melakukan proses perencanaan pelatihan masyarakat. Hal ini dapat terlihat dari tidak ditemukannya keluhan pegawai terhadap sumberdaya fisik yang ada. Ketersediaan sumberdaya fisik yang memadai dapat mendukung kelancaran proses perencanaan. Hal ini dapat menjadi potensi pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat.

Sumberdaya keuangan yang dimiliki untuk membiayai kegiatan pelatihan masyarakat merupakan beban pemerintah pusat melalui Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Menurut Khan dan Sarwar (2011:212), sumberdaya keuangan bagaikan darah dalam menjalankan organisasi. Hal ini berkaitan dengan bagaimana menggunakan anggaran secara benar dan sesuai hukum, menyusun anggaran sesuai dengan tuntutan pelatihan, sehingga dianjurkan bahwa pelatihan yang komprehensif harus memperhatikan masalah keuangan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan dukungan dana yang diberikan oleh Kementerian Desa mencukupi bagi pelaksanaan proses perencanaan program pelatihan masyarakat. Hal ini dapat menjadi potensi pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat.

5.2.2.2 Pengetahuan dan Keterampilan Sumberdaya Perencana

Faludi (1973_a:278) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan implementasi rencana yang telah disusun adalah pengetahuan dan keterampilan perencana. Faktor tersebut tidak hanya mempengaruhi bagian akhir dari proses perencanaan, tetapi juga pada saat formulasi program.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kompetensi ideal yang harus dimiliki oleh seorang sumberdaya perencana pelatihan adalah memahami prosedur perencanaan pelatihan, menguasai teknik *Training Needs Assesment*, teknik penyusunan modul dan kurikulum, teknik evaluasi pelatihan, memiliki pengalaman dalam melaksanakan pelatihan masyarakat, dan memahami mekanisme anggaran kegiatan pemerintah. Permasalahan yang muncul dalam hal ini adalah jumlah pegawai yang memiliki kompetensi perencanaan tersebut masih

minim, ketiadaan jabatan fungsional perencana, dan forum khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perencanaan program pelatihan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas perencanaan yang dilakukan, maka organisasi harus menyadari permasalahan tersebut dan mencari solusinya. Menurut Faludi (1973_a:278), upaya untuk meningkatkan kemampuan agen perencana dalam melaksanakan program mereka harus dengan cara meningkatkan pengetahuan mereka mengenai teknik-teknik perencanaan. Dalam hal ini, organisasi dapat mengajukan permintaan pengadaan pelatihan perencanaan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya ke Pusat Pendidikan dan Pelatihan ASN Kementerian Desa.

5.2.2.3 Peran Pemangku Kepentingan dan Kekuasaan

Pemangku kepentingan sering dinyatakan sebagai para pihak, lintas pelaku, atau pihak-pihak yang terkait dengan suatu isu atau rencana (Tampubolon, 2015:271). Kekuasaan yang dimiliki oleh berbagai pemangku kepentingan, menurut Faludi (1973_a:278), sangat mempengaruhi implementasi perencanaan yang telah disusun. Aspek peran pemangku kepentingan dan kekuasaan dalam perencanaan erat kaitannya dengan pendekatan perencanaan yang dilakukan. Pemangku kepentingan dalam perencanaan suatu program menurut Faludi terbagi menjadi 3 jenis, yaitu politisi, agen perencana, dan masyarakat. Pada penelitian ini, yang diidentifikasi sebagai politisi adalah Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang berperan sebagai pimpinan tertinggi dalam Kementerian Desa. Agen perencana adalah satuan kerja Puslatmas dan BBPLM Jakarta yang menjalankan fungsi perencanaan program pelatihan masyarakat. Masyarakat adalah sasaran penerima program pelatihan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian dapat terlihat bahwa politisi, dengan kekuasaannya dalam menetapkan kebijakan, memegang pengaruh yang sangat besar terhadap pendekatan pada proses perencanaan program pelatihan. Sebelum tahun 2017, perencanaan program pelatihan masyarakat yang dilakukan oleh Kementerian Desa selalu diawali dengan tahap identifikasi kebutuhan pelatihan sebagai bentuk penjangkaran aspirasi masyarakat terhadap jenis pelatihan masyarakat yang akan dilaksanakan. Namun, sejak tahun 2017, Menteri Desa yang terpilih mengeluarkan kebijakan agar seluruh program pada Kementerian Desa mengacu pada agenda prioritas pembangunan desa. Hal ini berdampak pada proses perencanaan dan implementasi rencana yang dilakukan oleh agen perencana, dimana agen perencana memaknai hal tersebut dengan penghapusan tahap identifikasi kebutuhan pelatihan dalam proses perencanaan dan jenis pelatihan yang dilaksanakan mengacu pada kebijakan agenda prioritas pembangunan desa.

Menurut Mardikanto (2010:278), proses perencanaan program pelatihan masyarakat yang tidak berdasarkan pada penjangkaran aspirasi masyarakat dalam upaya partisipasi terhadap identifikasi kebutuhan pelatihan tidak akan menjamin keberlanjutan program pelatihan. Lebih lanjut, Mardikanto menjelaskan bahwa perencanaan program pelatihan masyarakat yang baik dilakukan berdasarkan analisis fakta dan keadaan yang lengkap dari kondisi masyarakat menyangkut kondisi sumberdaya alam, sumberdaya manusia, kelembagaan, tersedianya sarana dan prasarana, dukungan kebijaksanaan, keadaan sosial, keamanan, dan stabilitas politik yang dapat dikumpulkan dengan menghubungi beberapa pihak dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data agar terjamin kebenarannya.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa pelaksanaan program pelatihan kerap dipengaruhi oleh agenda kepentingan dari politisi. Agenda kepentingan tersebut berupa penentuan lokasi pelatihan dan peserta pelatihan. Penentuan lokasi dan peserta pelatihan yang bersifat sepihak dari politisi dan tidak sesuai dengan kriteria peserta pelatihan yang telah ditetapkan pada modul pelatihan dapat menjadi permasalahan tersendiri dalam proses pelaksanaan program pelatihan. Permasalahan yang muncul akibat agenda kepentingan dari politisi tersebut berupa program pelatihan masyarakat menjadi tidak tepat sasaran, tim penyelenggara pelatihan mengalami benturan dengan kemauan orang daerah, tim pengajar menghadapi peserta pelatihan yang tidak sesuai dengan kriteria peserta jenis pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga harus melakukan modifikasi materi pelatihan.

Terdapat empat pendekatan dalam proses perencanaan yang telah diatur Pemerintah dalam Undang-Undang No.25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yaitu:

- a. Proses Politik. Pemilihan presiden/kepala daerah dipandang sebagai proses penyusunan rencana karena rakyat pemilih menentukan pilihannya berdasarkan program-program pembangunan yang ditawarkan oleh setiap calon presiden/kepala daerah
- b. Proses Teknokratik. Perencanaan yang dilakukan oleh perencana profesional atau lembaga/unit organisasi yang secara fungsional melakukan perencanaan dengan menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah

- c. Proses Partisipatif. Perencanaan yang melibatkan pihak yang berkepentingan terhadap pembangunan yang antara lain melalui pelaksanaan Musrenbang
- d. Proses *bottom-up* dan *top-down*. Perencanaan yang aliran prosesnya dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas dalam hierarki pemerintahan (menurut jenjang pemerintahan).

Berdasarkan hasil penelitian dapat terlihat bahwa proses perencanaan yang digunakan dalam perencanaan program pelatihan masyarakat adalah menggunakan sistem "*top down planning*". Dalam hal ini, politisi memiliki peran mengeluarkan kebijakan agenda prioritas pembangunan desa yang melahirkan arahan jenis-jenis pelatihan dan terkadang juga mengarahkan lokus pelatihan dan peserta pelatihan. Agen perencana memiliki peran melakukan formulasi program pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan oleh politisi. Sementara, masyarakat hanya berperan sebagai penerima program pelatihan. Hal ini juga dapat terlihat dari ketiadaan proses evaluasi dan umpan balik terhadap kebijakan yang telah ditetapkan oleh politisi pada tahap identifikasi kebutuhan organisasi.

Proses perencanaan yang menggunakan sistem *top down* dapat menjadi permasalahan. Menurut Faludi (1973_a:278), proses perencanaan yang hanya dirumuskan dan ditentukan oleh politisi dan agen perencana memiliki kelemahan keputusannya menjadi kurang realistis karena minimnya informasi yang diperoleh dari lapangan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Bailey & Pill (2015) yang menyatakan bahwa proses perencanaan yang bersifat *top down* cenderung menghasilkan tingkat pemberdayaan yang paling kecil. Proses perencanaan yang baik, menurut Faludi (1973_a:278), adalah proses perencanaan kolaboratif dimana

politisi, perencana dan masyarakat memiliki peran dan kekuasaan yang sama besar dalam melakukan kolaborasi penyusunan rencana yang dinilai komprehensif dari sudut politis, teknokratis, dan partisipatif sehingga memperoleh pemahaman informasi yang utuh. Hasil penelitian Lyons, *et al.* (2001) juga menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat untuk berpartisipasi secara luas dalam program pemberdayaan dapat mengarah pada inisiatif pembangunan di masa depan sebagai hasil dari pemberdayaan.

5.2.2.4 Umpan Balik dan Pengendalian

Kunci penting dari proses perencanaan adalah umpan balik. Umpan Balik bermakna bahwa agen perencanaan melakukan beberapa upaya untuk memperoleh informasi mengenai hasil dari implementasi program mereka, membandingkan hasil dengan antisipasi sebelumnya dan amandemen gambar yang sesuai (Faludi, 1973_a:279). Pengendalian atau biasa dikenal dengan evaluasi, menurut Sukardi (2008:1), merupakan proses yang menentukan kondisi dimana suatu tujuan telah dapat dicapai. Mardikanto (2010:308) merumuskan beberapa pokok pikiran yang terkandung dalam pengertian evaluasi sebagai kegiatan terencana dan sistematis yang meliputi pengamatan untuk pengumpulan data atau fakta, penggunaan pedoman yang telah ditetapkan, pengukuran atau membandingkan hasil pengamatan dengan pedoman-pedoman yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, penilaian dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa belum semua rangkaian tahapan perencanaan program pelatihan masyarakat berdasarkan teori *Critical Events Model* dilakukan proses umpan balik dan pengendalian. Proses umpan balik dan pengendalian telah dilaksanakan pada tahap penetapan tujuan pelatihan, penyusunan kurikulum, pemilihan strategi pembelajaran, memperoleh

sumberdaya pembelajaran, dan melaksanakan pelatihan. Sementara, pada tahap identifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi pelaksanaan tugas, dan identifikasi kebutuhan peserta pembelajaran tidak dilakukan proses evaluasi dan umpan balik. Tahap identifikasi kebutuhan organisasi dan spesifikasi pelaksanaan tugas bersumber pada kebijakan pimpinan tinggi atau politisi. Ketiadaan proses umpan balik dan pengendalian pada kedua tahapan tersebut disebabkan adanya anggapan bahwa arahan dari pimpinan tinggi diterjemahkan sebagai perintah yang harus diterima dan dilaksanakan di level eselon 2. Tahapan identifikasi kebutuhan pembelajaran tidak dilakukan sehingga tidak proses umpan balik dan pengendalian. Hal ini dapat menyebabkan permasalahan tidak tersambungannya proses antar tahapan dan pengambilan keputusan tidak mewakili pendapat dari semua pihak yang terlibat.

Dalam pelaksanaan proses umpan balik dan pengendalian pada agen perencanaan, BBPLM Jakarta memiliki forum rapat bulanan yang berfungsi sebagai rapat evaluasi dimana seluruh pegawai dapat menyampaikan aspirasinya. Namun sebaliknya, proses umpan balik dan pengendalian pada Puslatmas berbentuk diskusi terbatas dimana tidak semua pegawai dilibatkan, sehingga belum semua pegawai di Puslatmas memiliki kesempatan yang sama dalam memberikan umpan balik. Permasalahan yang muncul adalah bagaimana memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai yang terlibat dalam proses perencanaan program pelatihan untuk dapat memberikan umpan balik.

Masyarakat dilibatkan untuk memberikan umpan balik dalam tiga bentuk, yaitu umpan balik yang diberikan terhadap materi pembelajaran dengan cara evaluasi *pre test* dan *post test*, umpan balik yang diberikan terhadap proses penyelenggaraan pelatihan masyarakat dengan cara evaluasi penyelenggaraan,

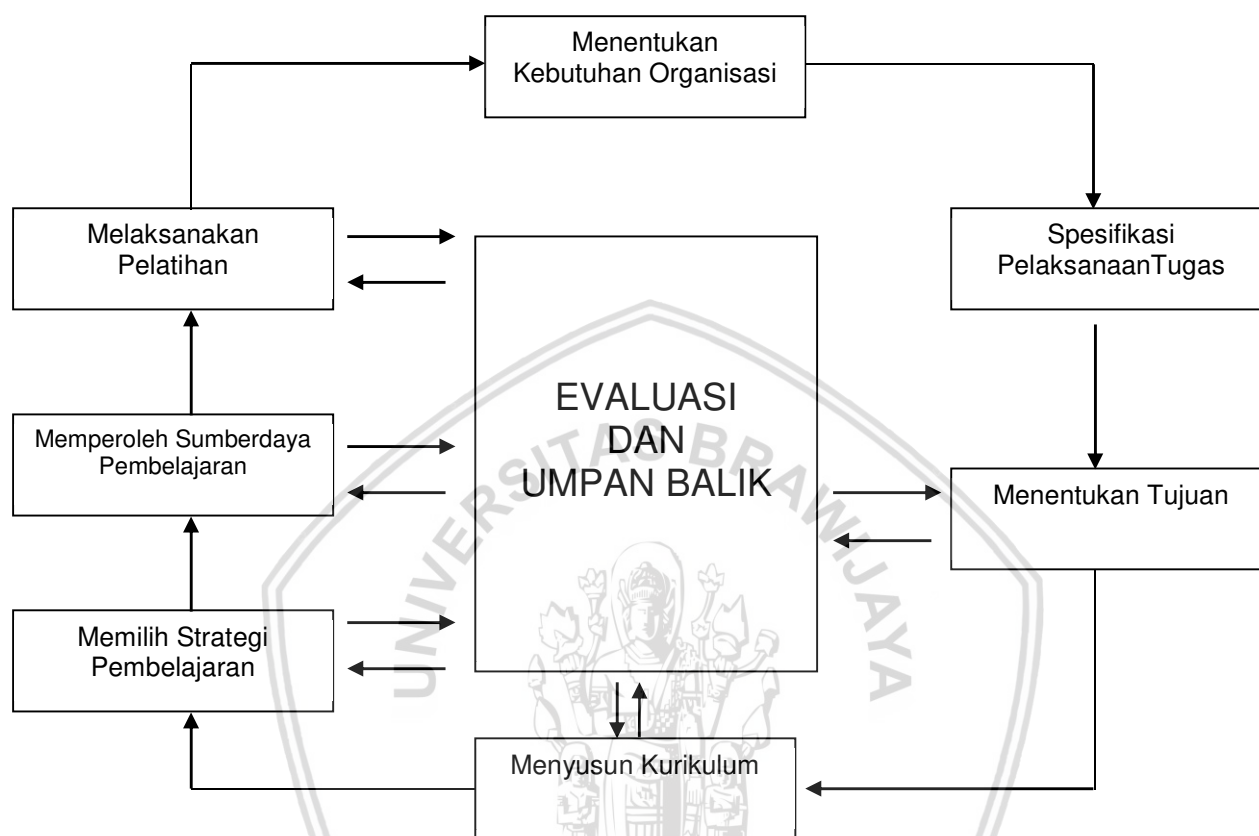
serta umpan balik yang diberikan masyarakat terhadap pemanfaatan materi pelatihan yang telah diberikan dengan cara evaluasi pasca pelatihan. Berdasarkan hasil pengamatan, diketahui bahwa proses penjangkaran umpan balik dari masyarakat masih bersifat formalitas dan belum menjadi bahan pijakan dalam menyusun agenda kebijakan pelatihan selanjutnya. Hal ini dapat menjadi permasalahan dalam mewujudkan perencanaan yang kolaboratif.

5.2.3 Strategi alternatif dalam menghadapi tantangan Program Pelatihan Masyarakat

Jika kita melihat hasil penelitian mengenai proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa di Kementerian Desa maka terlihat bahwa pendekatan perencanaan yang digunakan pada program pelatihan masyarakat adalah perencanaan *top down*, artinya adalah perencanaan yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan dalam hal ini Kementerian Desa sebagai pemberi gagasan awal dengan adanya penentuan jenis pelatihan masyarakat yang harus dilaksanakan serta pemerintah berperan lebih dominan dalam mengatur jalannya program yang berawal dari perencanaan hingga proses evaluasi, dimana peran masyarakat tidak begitu berpengaruh. Dalam hal ini, politisi memiliki peran mengeluarkan kebijakan agenda prioritas pembangunan desa dan melahirkan jenis-jenis pelatihan yang harus dilaksanakan. Agen perencana memiliki peran melakukan formulasi program pelatihan berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan oleh politisi. Sementara, masyarakat hanya berperan sebagai objek sasaran pelatihan.

Berdasarkan fakta tersebut dan perbandingan antara fakta dengan teori *Critical Events Model* maka dapat ditarik benang merah bahwa proses

perencanaan program pelatihan masyarakat yang dilakukan oleh Kementerian Desa dapat digambarkan sebagaimana Gambar 5.9.



Gambar 5.9 Model Perencanaan yang telah digunakan pada Program Pelatihan Masyarakat

Berdasarkan Gambar 5.9 dan hasil penelitian dapat disimpulkan secara singkat mengenai peran pemangku kepentingan pada setiap tahapan pelatihan masyarakat:

- a. Tahap Menentukan Kebutuhan Organisasi. Politisi, dalam hal ini Menteri dan Kepala Balilafro (eselon 1) berperan dalam menetapkan kebijakan organisasi terhadap pelatihan masyarakat, agen perencanaan, dalam hal ini Bidang Program dan Materi Puslatmas, berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan organisasi berdasarkan kebijakan organisasi dan

menetapkannya. Tidak dilakukan proses evaluasi dan umpan balik di akhir tahapan.

- b. Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas. Proses analisis spesifikasi pelaksanaan tugas masih bersifat umum berdasarkan topik pelatihan dan dilakukan oleh agen perencana, yaitu Bidang Program dan Materi Puslatmas. Tidak dilakukan proses evaluasi dan umpan balik di akhir tahapan.
- c. Tahap Menentukan Tujuan, Menyusun Kurikulum, Memilih Strategi Pembelajaran dilakukan dalam satu rangkaian penyusunan modul dan kurikulum pelatihan. Tahapan ini dilakukan oleh agen perencana, dalam hal ini Bidang Program dan Materi Puslatmas, PSM, dan UKE 1 yang terkait atau tenaga profesional. Proses evaluasi dan umpan balik dilakukan di akhir penyusunan modul dan kurikulum.
- d. Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran. Proses ini dilakukan oleh Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta. Proses evaluasi dan umpan balik dilakukan seminggu sebelum melaksanakan pelatihan.
- e. Tahap Melaksanakan Pelatihan. Proses ini dilakukan oleh Bidang Penyelenggara BBPLM Jakarta. Proses evaluasi dan umpan balik terdiri dari tiga jenis evaluasi, evaluasi pembelajaran dan evaluasi penyelenggaraan dilakukan di akhir pelatihan, evaluasi pasca pelatihan dilakukan setahun setelah penyelenggaraan pelatihan.

Dominasi peran politisi dan agen perencana pada proses perencanaan pelatihan masyarakat merupakan cerminan dari pendekatan perencanaan *top down*. Peran masyarakat yang dilibatkan pada tahap melaksanakan pelatihan saja menunjukkan lemahnya partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan.

Padahal partisipasi tersebut sangat strategis dalam memunculkan keberhasilan program. Conyers (1991) sebagaimana dikutip oleh Arif (2009:156) menyatakan ada tiga alasan pentingnya perencanaan partisipatif diantaranya:

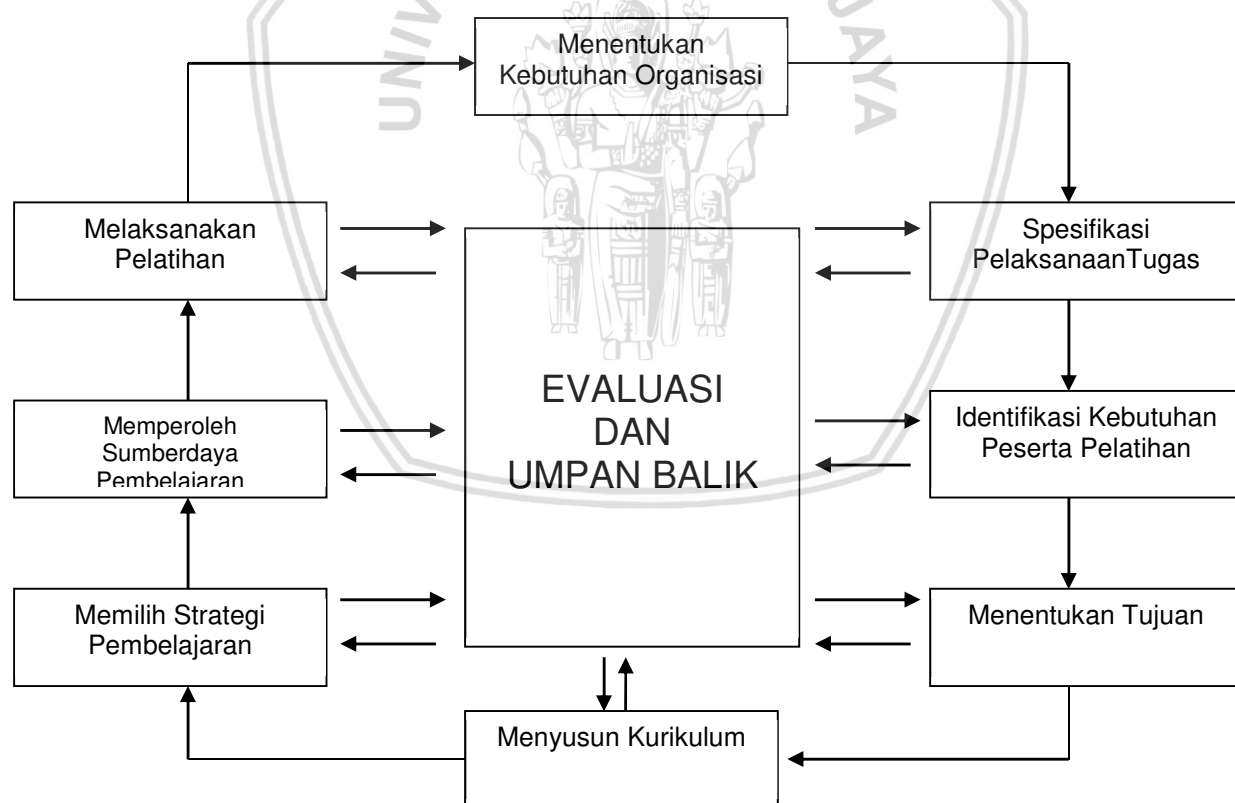
- a. Partisipasi masyarakat merupakan suatu alat guna memperoleh informasi mengenai kondisi, kebutuhan dan sikap masyarakat setempat yang tanpa kehadirannya program pembangunan serta proyek-proyek akan gagal
- b. Masyarakat akan lebih mempercayai kegiatan atau program pembangunan jika merasa dilibatkan dalam proses persiapan dan perencanaannya karena mereka akan lebih mengetahui seluk beluk program tersebut dan akan mempunyai rasa memiliki terhadap program tersebut
- c. Timbulnya anggapan bahwa merupakan suatu hak demokrasi bila masyarakat dilibatkan dalam proses pembangunan.

Berdasarkan kondisi tersebut maka peneliti menawarkan alternatif strategi pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa. Strategi ini merupakan penyempurnaan penerapan tahapan teori CEM sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 5.10 dengan berfokus pada upaya pelibatan seluruh pemangku kepentingan (politisi, agen perencana, dan masyarakat) sebagai bentuk perencanaan kolaboratif. Untuk lebih jelasnya akan peneliti deskripsikan sebagai berikut:

- a. Tahap Menentukan Kebutuhan Organisasi.

Pimpinan tinggi Kementerian menetapkan kebijakan seluruh program pada Kementerian Desa mengacu kepada amanat Undang-Undang Desa dan Undang-Undang Transmigrasi serta agenda prioritas pembangunan desa yang terangkum pada rencana strategis Kementerian. Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) Kementerian Desa melakukan identifikasi

kebutuhan masyarakat desa terkait bantuan stimulant dan keterampilan yang dibutuhkan yang terkait dengan amanat undang-undang desa, transmigrasi, dan agenda prioritas pembangunan desa. Proses umpan balik dan pengendalian di akhir tahapan ini dilakukan dalam bentuk ekspose hasil identifikasi kebutuhan masyarakat desa yang dilakukan oleh Puslitbang. Pihak yang diundang dalam pelaksanaan ekspose adalah pimpinan tinggi di Kementerian, Biro Perencanaan, Biro Keuangan, dan perwakilan Unit Kerja Eselon 1. Tujuan ekspose ini adalah untuk menyeleksi kebutuhan masyarakat yang dapat diakomodir berdasarkan tugas dan fungsi kementerian serta ketersediaan anggaran.



Sumber: Nadler (1983:18)

Gambar 5.10 *The Critical Events Model*

b. Tahap Spesifikasi Pelaksanaan Tugas.

Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan keterampilan masyarakat yang disusun oleh Puslitbang, selanjutnya Puslatmas mengolah data tersebut dengan mengelompokkan kebutuhan keterampilan-keterampilan yang teridentifikasi ke dalam jenis-jenis pelatihan. Selain itu, Puslatmas juga melakukan pengkategorian berdasarkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan pada setiap jenis pelatihan dengan kategori pemula, terampil, dan ahli. Hasil analisis Puslatmas dievaluasi dan diberikan umpan balik dalam bentuk rapat antara Puslatmas, Puslitbang, PSM, dan UKE 1 yang terkait.

c. Tahap Identifikasi Kebutuhan Pembelajaran

Berdasarkan hasil spesifikasi pelaksanaan tugas, didapatkan jenis-jenis pelatihan beserta penjenjangan pada setiap jenis pelatihan. BBPLM Jakarta melakukan *Training Needs Assesment* (TNA) ke masyarakat desa untuk melakukan pengukuran keterampilan yang secara umum telah dikuasai oleh masyarakat desa tersebut. Hasil pengukuran tersebut dibandingkan dengan spesifikasi pelaksanaan tugas untuk melihat kesenjangan keterampilan dan menentukan jenis pelatihan dengan kategori apa yang perlu dilakukan pada daerah tersebut. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan di akhir tahapan TNA dengan memaparkan dan menyepakati hasil TNA ke masyarakat.

d. Tahap Menentukan Tujuan

Tujuan untuk setiap jenjang pada jenis pelatihan dirumuskan berdasarkan keterampilan-keterampilan yang harus dicapai oleh masyarakat desa. Proses perumusan tujuan tersebut melibatkan bidang program dan materi

Puslatmas, PSM, dan UKE 1 atau tenaga professional yang terkait. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan untuk merefleksikan apakah semua kebutuhan telah diakomodir dalam tujuan.

e. Tahap Menyusun Kurikulum

Penyusunan kurikulum bertujuan untuk mengembangkan daftar item tertentu yang harus dipelajari untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan untuk mencantumkan urutan materi pembelajaran. Penyusunan modul dan kurikulum pada setiap jenis pelatihan dibagi lagi berdasarkan jenjang pelatihan, yaitu pemula, ahli, dan terampil. Di akhir kurikulum perlu dicantumkan standar kompetensi yang perlu dikuasai pada jenjang pemula, ahli, dan terampil. Proses perumusan kurikulum melibatkan bidang program dan materi Puslatmas, PSM, dan UKE 1 atau tenaga professional yang terkait. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan untuk merefleksikan apakah isi kurikulum telah memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

f. Tahap Pemilihan Strategi Pembelajaran

Tahapan ini dilakukan untuk memilih metode dan alat bantu pembelajaran yang tepat dalam melaksanakan rencana pembelajaran sesuai dengan jenjang pelatihan dan jenis pelatihan. Proses pemilihan strategi pembelajaran melibatkan bidang program dan materi Puslatmas, PSM, dan UKE 1 atau tenaga professional yang terkait. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan untuk merefleksikan apakah strategi pembelajaran yang telah ditetapkan mudah untuk diimplementasikan.

g. Tahap Memperoleh Sumberdaya Pembelajaran

Sesuai dengan tugas dan fungsinya, pelaksanaan tahapan ini dilakukan oleh Bidang Penyelenggara. Proses identifikasi sumberdaya fisik dilakukan dengan mengacu pada strategi pembelajaran yang telah dibuat sebelumnya. Proses identifikasi sumberdaya keuangan dilakukan dengan mengacu pada perencanaan keuangan yang dilakukan di awal tahun. Proses identifikasi ketersediaan sumberdaya manusia dilakukan dengan berkoordinasi dengan PSM dan bidang lain yang terdapat pada BBPLM Jakarta. Proses umpan balik dan pengendalian dilakukan di akhir tahapan dengan melibatkan pihak PSM, Bagian Keuangan, dan panitia pelatihan untuk memastikan apakah sumberdaya yang diperlukan tersedia dan memutuskan alternatif apabila tidak tersedia.

h. Tahap Melaksanakan Pelatihan

Hal yang penting diperhatikan dalam tahap ini adalah memastikan bahwa calon peserta pelatihan telah sesuai dengan jenjang pelatihan yang akan diterimanya. Hal ini untuk menghindari proses pelatihan yang sia-sia apabila peserta pelatihan menerima materi yang tidak sesuai dengan kebutuhannya. Umpan balik dan pengendalian dilakukan di akhir tahapan pelatihan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta dan kinerja penyelenggaraan pelatihan. Umpan balik dari peserta diolah dan dianalisis sebagai bahan evaluasi pada rapat bulanan BBPLM Jakarta. Hasil umpan balik dari peserta juga dapat menjadi bahan telaahan terhadap kebijakan-kebijakan yang telah dihasilkan oleh pimpinan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan analisa pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya terhadap perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa, serta disesuaikan dengan perumusan masalah penelitian, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa sudah melaksanakan sebagian besar tahapan pada teori *Critical Events Model*, yaitu tahap identifikasi kebutuhan organisasi, tahap spesifikasi pelaksanaan tugas, tahap menentukan tujuan, tahap menyusun kurikulum, tahap pemilihan strategi pembelajaran, tahap memperoleh sumberdaya pembelajaran, dan tahap melaksanakan pelatihan. Namun demikian masih terdapat beberapa catatan perbaikan terutama mengenai sudah tidak dilaksanakannya tahap identifikasi kebutuhan pembelajar dan belum dilakukannya proses evaluasi dan umpan balik pada akhir setiap tahapan.
- b. Tantangan yang dihadapi dalam perencanaan program pelatihan masyarakat dianalisis berdasarkan potensi dan permasalahan yang muncul pada aspek-aspek yang mempengaruhi proses perencanaan, yaitu ketersediaan sumberdaya, pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana, peran pemangku kepentingan dan kekuasaan, umpan balik dan pengendalian. Pada aspek ketersediaan sumberdaya,

hal yang dapat menjadi potensi dalam perencanaan program pelatihan masyarakat adalah ketersediaan sumberdaya fisik dan keuangan yang memadai, sementara hal yang dapat menjadi permasalahan adalah ketersediaan sumberdaya manusia yang belum memadai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Pada aspek pengetahuan dan keterampilan sumberdaya perencana, hal yang menjadi permasalahan adalah minimnya jumlah pegawai yang memiliki kompetensi perencanaan pelatihan yang ideal, ketiadaan jabatan fungsional perencana, dan ketiadaan forum khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perencanaan program pelatihan. Pada aspek peran pemangku kepentingan dan kekuasaan, hal yang menjadi permasalahan adalah peran politisi yang sangat berpengaruh dalam penetapan kebijakan pelatihan sehingga pendekatan perencanaan menggunakan sistem *top down*. Pada aspek evaluasi dan umpan balik, hal yang menjadi permasalahan adalah belum semua tahapan pada perencanaan program pelatihan masyarakat dilakukan umpan balik, belum semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan umpan balik, dan proses penjangkaran umpan balik dari masyarakat masih bersifat formalitas dan belum menjadi bahan pijakan dalam menyusun agenda kebijakan pelatihan selanjutnya.

- c. Alternatif strategi dalam menghadapi tantangan proses perencanaan pada program pelatihan masyarakat didasarkan pada penyempurnaan penerapan tahapan teori CEM dengan berfokus pada upaya pelibatan seluruh pemangku kepentingan (politisi, agen perencana, dan masyarakat) sebagai bentuk perencanaan kolaboratif untuk memperoleh

pemahaman informasi yang komprehensif dari sudut politis, teknokratis, dan partisipatif. Secara garis besar, alternatif strategi tersebut terdiri dari pelibatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Kementerian Desa untuk melakukan identifikasi kebutuhan masyarakat desa terkait bantuan stimulant dan keterampilan yang dibutuhkan yang terkait dengan amanat undang-undang desa, transmigrasi, dan agenda prioritas pembangunan desa; Pusat Pelatihan Masyarakat mengelompokkan kebutuhan keterampilan-keterampilan yang teridentifikasi ke dalam jenis-jenis pelatihan dan membuat jenjang pelatihan pemula, terampil, dan ahli; melaksanakan tahap identifikasi kebutuhan pembelajar untuk menentukan jenjang pelatihan yang diperlukan oleh masyarakat.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa pembahasan, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

- a. Dalam rangka mewujudkan kerangka proses perencanaan pelatihan masyarakat yang komprehensif dan kolaboratif, maka Kementerian Desa agar dapat memprioritaskan pelaksanaan kembali tahap identifikasi kebutuhan pembelajar dan pelaksanaan proses umpan balik di akhir setiap tahapan pada proses perencanaan program pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa.
- b. Dalam rangka meningkatkan kualitas sumberdaya manusia serta meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai di bidang perencanaan program pelatihan masyarakat, maka Pusat Pelatihan Masyarakat dan Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta

dapat melakukan pengajuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan perencanaan pelatihan masyarakat ke Pusat Pendidikan dan Pelatihan ASN Kementerian Desa. Hal ini dilakukan agar ke depannya Kementerian Desa memiliki banyak sumberdaya manusia yang kompeten dalam bidang perencanaan pelatihan masyarakat sebagai hasil dari adanya program pendidikan dan pelatihan perencanaan pelatihan masyarakat.

- c. Agar politisi memiliki kemauan politik (*political will*) dalam merumuskan kebijakan terkait pelatihan masyarakat dalam mendukung agenda prioritas pembangunan desa dengan tetap memperhatikan perpaduan pendekatan *top down* dan *bottom up* guna tercapainya keberlanjutan praktik materi yang telah masyarakat dapatkan dari program pelatihan masyarakat, peningkatan peran masyarakat dalam proses perencanaan program pelatihan, dan terwujudnya perencanaan yang kolaboratif antara politisi, agen perencana, dan masyarakat.
- d. Mengingat proses evaluasi dan umpan balik amatlah penting sebagai dasar perbaikan dalam proses perencanaan program pelatihan masyarakat, maka baik Pusat Pelatihan Masyarakat maupun Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta diharapkan dapat mengadakan forum rapat koordinasi bulanan sebagai sarana evaluasi dan umpan balik. Hal ini juga sebagai upaya untuk memperluas kesempatan bagi seluruh agen perencana untuk terlibat aktif dalam memberikan umpan balik.
- e. Agar Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat Jakarta dapat melakukan pengumpulan dan analisis data terhadap umpan balik yang diberikan peserta pelatihan. Hasil analisis data tersebut dapat digunakan

sebagai dasar dalam proses evaluasi pelatihan secara berkala dan bahan telaahan terhadap kebijakan pimpinan.



DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwirio, Soebagio, 1993. *Manajemen Training*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Badan Pusat Statistik, 2014. *Statistik Potensi Desa Indonesia 2014*. Jakarta: CV. Dharmaputra.
- , 2017. *Profil Kemiskinan di Indonesia September 2017*. Jakarta.
- Bailey, Nick, dan Pill, Madeleine, 2015. "Can the state empower communities through localism? An evaluation of recent approaches to neighbourhood governance in England". In *Environment and Planning C: Government and Policy* Vol.33: 289-304.
- Basri, Hasan, dan Rusdiana, A., 2015. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Beratha, I Nyoman, 1982. *Desa: Masyarakat Desa dan Pembangunan Desa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Camden, et al., 2009. "Swot Analysis of A Pediatric Rehabilitation Programme: A Participatory Evaluation Fostering Quality Improvement". In *Disability and Rehabilitation* Vol.31 Issue 16: 1373-1381.
- Fainstein, Susan S. dan Campbell, Scott, 2012. *Readings in Planning Theory: Third Edition*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Faludi, Andreas, 1973_a. *Planning Theory*. Oxford: Pergamon Press Ltd.
- , 1973_b. *A Reader in Planning Theory*. Oxford: Pergamon Press Ltd.
- Herdiansyah, Haris, 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kementerian Kelautan Perikanan, 2012. "Jumlah Pulau". Jakarta. Melalui <https://data.go.id/dataset/jumlah-pulau/resource/81aa1eb6-93ab-4c21-ae16-98d25d6561f5> [10/10/18]
- Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 126 Tahun 2017 tentang Penetapan Desa Prioritas Sasaran Pembangunan Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Kuncoro, Mudrajad, 2012. *Perencanaan Daerah: Bagaimana Membangun Ekonomi Lokal, Kota, dan Kawasan?*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Le Breton, Preston P. dan Henning, Dale A, 1961. *Planning Theory*. USA: Prentice-Hall, Inc.

- Lyons, *et al.*, 2001. "Participation, Empowerment and Sustainability: (How) Do The Links Work?". In *Urban Studies* Vol.38 No.8: 1233-1251.
- Mardikanto, Totok, 2010. *Konsep-Konsep Pemberdayaan Masyarakat*. Surakarta: UNS Press.
- Mardikanto, Totok dan Soebiato, Poerwoko, 2017. *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Miles, Matthew B, Huberman, Michael, dan Saldana, Johnny, 2014. *Qualitative Data Analysis Edition 3*. Los Angeles: Sage Publications.
- Moekijat, 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J, 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nadler, Leonard, 1983. *Designing Training Programs: The Critical Events Model*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Nasdian, Fredian Tonny, 2014. *Pengembangan Masyarakat*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu, 1984. *Dimensi-Dimensi Pemerintahan Desa*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Nurcholis, Hanif, 2002. *Pertumbuhan dan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jakarta: Erlangga.
- Nurhadianti, Sefi, 2011. *Desain Program Pelatihan di Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Salaman Ditinjau dari Critical Events Model Leonard Nadler*. Tesis Magister Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Nurman, 2015. *Strategi Pembangunan Daerah*. Jakarta: Rajawali Press.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pelatihan Masyarakat.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan

Transmigrasi Nomor 9 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2018.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Prayitno, Gunawan, 2010. *Perencanaan Desa Terpadu*. Malang: Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.

Priyarsono, D.S., 2017. "Membangun dari Pinggiran: Tinjauan dari Perspektif Ilmu Ekonomi Regional". Dalam *Journal of Regional and Rural Development Planning*, 1: hal.42-52.

Pusat Pelatihan Masyarakat, 2015_a. *Naskah Akademik Pelatihan Masyarakat*. Jakarta.

-----, 2015_b. *Pedoman Standar Proses Pelatihan Masyarakat*. Jakarta.

Puspitasari, Kartika, 2016. *Analisis Kapasitas Lembaga Pusat Pelatihan Masyarakat (PUSLATMAS) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi*. Tesis Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Rencana Strategis Arah Baru Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Tahun 2017-2019.

Rinintyasari, Erlindi, 2011. *Proses Perencanaan Program dan Kegiatan Bidang Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Bima (Studi pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Bima)*. Tesis Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.

Sjafrizal, 2015. *Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Era Otonomi*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

Soekartawi, 1990. *Prinsip Dasar Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: CV. Rajawali.

Solihin, Ismail, 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung: Penerbit Erlangga.

- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi, 2008. *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sutrisno, Dadan, 2015. *Perencanaan Strategis Sektor Usaha Mikro dalam Mengatasi Permasalahan Pemasaran (Studi di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu)*. Tesis Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sutrisno, Edy, 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Rachman, Taufik, 2015. "Mendes Paparkan 6 Hambatan Pelaksanaan UU Desa di Rembug Nasional". Melalui <https://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/15/12/15/nzeeee8219-mendes-paparkan-6-hambatan-pelaksanaan-uu-desa-di-rembug-nasional> [01/05/2018]
- Tampubolon, Manahan, 2015. *Perencanaan dan Keuangan Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1987. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Todaro, Michael P, 2000. *Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga*. Diterjemahkan oleh Haris Munandar. Jakarta: Erlangga.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.
- Uno, Hamzah B, 2011. *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wakerkwa, Onius, 2016. "Peranan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Pembangunan Masyarakat di Desa Umbanume Kecamatan Pirime Kabupaten Lanny Jaya". Dalam *Jurnal Holistik Tahun IX*, No.17A: hal.1-22.
- Wardhani, Christova Hesti, 2014, *Manajemen Penyelenggaraan Program Pelatihan Masyarakat (Studi di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kementerian Dalam Negeri di Malang)*. Tesis Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.

- Widjaja, HAW., 2012. *OTONOMI DESA: Merupakan Otonomi yang Asli, Bulat, dan Utuh*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Winoto, Suhartono, 2015. *Analisis Perencanaan Strategis Program Pemberdayaan Masyarakat (PRODAMAS) (Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Kediri)*. Tesis Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.



Lampiran 1 Daftar Ceklist Persiapan Pelatihan

CEKLIST PERSIAPAN PELATIHAN TAHUN 2018			
I	KEGIATAN PERSIAPAN	SUDAH	BELUM
1	Undangan rapat Persiapan : - Undangan, Daftar Hadir, Notulen		
2	Surat Permohonan Narasumber/pelatih		
3	Surat Permohonan Praktek Lapang (bila ada praktek lapang)		
4	Surat Permohonan Narasumber/Pelatih		
5	SK :		
	- Penyelenggaraan		
	- Panitia & Narasumber/Pelatih dan Asisten Pelatih		
	- Peserta		
	- Honor		
6	Membuat Surat Panggilan Peserta		
7	Daftar Kamar Peserta		
8	Daftar Perlengkapan peserta :		
	- Tas		
	- ATK : Bloknote, Pensil, Boilpen, Penggaris, Penghapus		
	- Nametag		
9	Buku Tamu		
10	Buku I B		
11	Spanduk		
12	ATK dan Bahan Pelatihan		
13	Bahan dan Alat Praktek		
14	Persiapan Alat Pelatihan (LCD proyektor,ATK)		
15	Persiapan dan Koordinator dengan penyedia konsumsi		
16	Menggandakan bahan/modul pelatihan		
17	Koordinasi dengan Lembaga Pelatihan (khusus Kunjungan Lapang)		
18	Persiapan Transportasi untuk kunjungan lapang (bila ada)		
19	Persiapan Konsumsi Praktek Lapang (bila ada)		

20	Undangan Pembukaan/Penutupan BinteK		
21	Arahan Dirjen		
22	Orientasi		
23	Panduan		
24	Bon Cucion		
25	Boking Tiket PP		
26	Jadual BinteK/Upgrading		
27	Laporan Penutupan Ka. BBPLK		
28	Laporan Pembukaan dan Penutupan Penyelenggaraan BinteK		
29	Daftar Hadir Pembukaan dan Penutupan		
30	Sertifikat		
II	PELAKSANAAN		
I	Persiapan pembukaan oleh Dirjen/Ka. BBPLK		
1	Pengecekan ruang pembukaan		
2	Pengecekan sound system dan palu		
3	Pengecekan petugas MC dan pembaca Do'a		
4	Pengecekan petugas Dirigen (lagu Indonesia Raya)		
5	Persiapan dan glady bersih upacara pembukaan		
6	Pengecekan ruang kelas (listrik, LCD, sound system)		
7	Pengecekan ruang kelas (spedol, kertas plano dll)		
8	Pengecekan ATK di kelas u mengikuti jalannya pembelajaran		
9	Penyediaan konsumsi panitia dan peserta		
10	Penyediaan obat ringan bagi peserta		
11	Melaksanakan Koordinasi dengan NS dan Pemandu		
12	Membuat konsep Sertifikat		
13	Mengisi Sertifikat dan TTD Ka. BBPLK		
14	Persiapan Administrasi dan Tiket Peserta		
15	Persiapan Upacara Penutupan dan Penyerahan Sertifikat		
16	Tanda Terima Sertifikat		

*Bidang Penyelenggaraan dan
Pemberdayaan*

Lampiran 2 Panduan Wawancara

No	Variabel	Pertanyaan	Responden
<i>Proses Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat ditinjau dari Critical Events Model</i>			
1	Identifikasi Kebutuhan Organisasi	Apakah dilakukan identifikasi kebutuhan organisasi terhadap pembangunan masyarakat desa?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
2		Jika ya, bagaimana cara mengidentifikasi sumber-sumber kebutuhan organisasi terhadap pembangunan masyarakat desa?	
3		Jika tidak, mengapa tidak dilakukan?	
4		Apakah Program Pelatihan selalu menjadi bagian dari solusi atas permasalahan yang dihadapi organisasi bagi pembangunan masyarakat desa?	
5		Jika ya, hal-hal apa yang melandasi penetapan pelatihan sebagai solusi masalah yang dipilih organisasi?	
6		Jika pelatihan merupakan bagian dari solusi, kira-kira hal apa lagi yang diperlukan untuk memperoleh solusi yang menyeluruh?	
7		Jika pelatihan bukan menjadi solusi, apa yang dapat menjadi alternatif pemecahan masalah yang lainnya?	
8		Apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap hasil identifikasi kebutuhan organisasi bagi pembangunan masyarakat desa?	
9		Jika ya, bagaimana cara mengevaluasi dan memintakan umpan balik terhadap hasil identifikasi kebutuhan organisasi bagi pembangunan masyarakat desa?	
10		Jika tidak, mengapa tidak dilakukan?	
11	Spesifikasi performa pekerjaan	Apakah dilakukan identifikasi sasaran kinerja masyarakat calon peserta pelatihan yang diinginkan? Misal: kebutuhan organisasi adalah Bumdes. Sasaran berupa masyarakat harus dapat mendirikan Bumdes dan menghasilkan profit Rp 50 jt/tahun	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara
12		Jika Ya, bagaimana cara mengidentifikasi	

		<p>sasaran kinerja masyarakat calon peserta pelatihan yang diinginkan?</p> <p>13 Jika Tidak, mengapa tidak dilakukan ?</p> <p>14 Bagaimana teknik pengumpulan data untuk menspesifikasi performa pekerjaan (untuk mendaftar sasaran kinerja masyarakat calon peserta pelatihan)?</p> <p>15 Bagaimana cara menganalisis data spesifikasi performa pekerjaan tersebut?</p> <p>16 Apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap hasil analisis spesifikasi pekerjaan tersebut?</p> <p>17 Jika Ya, bagaimana cara mengevaluasi dan memintakan umpan balik kegiatan spesifikasi performa sasaran kinerja calon peserta pelatihan?</p> <p>18 Jika Tidak, mengapa tidak dilakukan?</p>	<p>BBPLM</p> <p>e. PSM</p>
19	Identifikasi kebutuhan	Apakah dilakukan pengumpulan data identifikasi kebutuhan pembelajar?	<p>a. Kepala BBPLM</p> <p>b. Bidang Program dan Materi Puslatmas</p> <p>c. Bidang Program BBPLM</p> <p>d. Bidang Penyelenggara BBPLM</p> <p>e. PSM</p>
20	pembelajaran	Jika Ya, bagaimana desain pengumpulan data dalam mengidentifikasi kebutuhan pembelajar?	
21		Jika Tidak, mengapa tidak dilakukan?	
22		Apakah disusun daftar kebutuhan pembelajar?	
23		Jika Ya, bagaimana cara menyusun daftar kebutuhan pembelajar tersebut?	
24		Jika Tidak, mengapa tidak disusun?	
25		Apakah dilakukan analisis kebutuhan pembelajar?	
26		Jika Ya, bagaimana cara menganalisis kebutuhan pembelajar?	
27		Jika Tidak, mengapa tidak dilakukan?	
28		Apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap hasil analisis kebutuhan pembelajar?	
29		Jika Ya, bagaimana cara mengevaluasi dan meminta umpan balik dari kegiatan analisis kebutuhan pembelajar yang telah disusun sebelumnya?	

30		Jika Tidak, mengapa tidak dilakukan?	
31	Penetapan tujuan pelatihan	Apakah disusun daftar prioritas kebutuhan organisasi?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
32		Jika Ya, bagaimana cara menyusun prioritas organisasi terhadap masyarakat sasaran pelatihan?	
33		Apakah disusun daftar prioritas kebutuhan pembelajar?	
34		Jika Ya, bagaimana cara menyusun prioritas kebutuhan pembelajar?	
35		Apakah calon peserta pelatihan dilibatkan dalam penetapan tujuan pelatihan?	
36		Bagaimana proses penyusunan tujuan pelatihan?	
37		Apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap penetapan tujuan pelatihan?	
38		Jika Ya, bagaimana penetapan tujuan pelatihan dievaluasi dan dimintakan umpan balik dari pemegang kebijakan instansi maupun peserta pelatihan?	
39	Penyusunan kurikulum	Bagaimana pemilihan teori-teori belajar yang akan diterapkan dalam kurikulum (misal: disesuaikan dengan tujuan pembelajaran)?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
40		Variabel-variabel apa yang dipertimbangkan dalam penyusunan kurikulum (misal: mempertimbangkan pengalaman belajar yang ingin dibangun, pengalaman dan gaya belajar bawaan calon peserta, kesesuaian topik pembelajaran dengan karakteristik dan kebutuhan pembelajar, kesesuaian instruktur dengan jenis pelatihan dan jarak tempat pelatihan)?	
41		Bagaimana cara menetapkan kategori ahli terhadap muatan pelatihan?	
42		Bagaimana muatan kurikulum dalam program pelatihan dikategorisasi (misal: bermanfaat – penting – tidak relevan, khusus – umum, dan sebagainya)?	
43		Bagaimana suatu program materi ditetapkan, baik dengan dikembangkan	

		sendiri maupun dengan membeli?	
44		Bagaimana rencana pembelajaran disusun?	
45		Bagaimana instrument evaluasi pembelajaran disusun?	
46		Apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap hasil kurikulum?	
47		Jika Ya, bagaimana evaluasi dan umpan balik tersebut dilakukan?	
48	Penetapan strategi pembelajaran	Apakah tenaga professional dilibatkan dalam pengembangan strategi pembelajaran?	a. Kepala BBPLM
49		Apakah dipertimbangkan kesesuaian instruktur dengan strategi pembelajaran?	b. Bidang Program dan Materi Puslatmas
50		Apakah dipertimbangkan kesesuaian karakteristik calon peserta pelatihan dengan strategi pembelajaran?	c. Bidang Program BBPLM
51		Apakah dipertimbangkan ketersediaan sumber-sumber fisik dan finansial dalam menetapkan strategi pembelajaran?	d. Bidang Penyelenggara BBPLM
52		Apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap hasil penetapan strategi pembelajaran?	e. PSM
53		Jika Ya, bagaimana evaluasi dan umpan balik tersebut dilakukan?	
54	Penetapan sumber-sumber pelatihan dan pembelajaran	Apakah dilakukan identifikasi terhadap ketersediaan sumber-sumber daya fisik yang diperlukan dalam pelatihan?	a. Kepala BBPLM
55		Jika Ya, bagaimana mengidentifikasi sumber-sumber daya fisik di BBPLM Jakarta (misal: dengan melakukan koordinasi dengan pengelola sumber-sumber daya fisik pelatihan mengenai sumber fisik yang tersedia dan berfungsi)?	b. Bidang Program dan Materi Puslatmas
56		Jika sumber-sumber daya fisik tidak tersedia di BBPLM Jakarta, bagaimana cara mengatasi masalah ketersediaan tersebut (misal: dengan membeli atau menyewa)?	c. Bidang Program BBPLM
57		Apakah dilakukan identifikasi ketersediaan anggaran terhadap biaya program pelatihan?	d. Bidang Penyelenggara BBPLM
58		Jika Ya, bagaimana cara mengidentifikasi	e. PSM

		anggaran tersebut?	
59		Jika ada komponen biaya pelatihan yang tidak terakomodir, bagaimana pemecahannya?	
60		Apakah dilakukan identifikasi ketersediaan sumber-sumber daya manusia pelatihan (peserta, instruktur, panitia, dan lain-lain)?	
61		Jika Ya, bagaimana cara mengidentifikasi ketersediaan sumber-sumber daya manusia tersebut?	
62		Apakah dibuat ceklis untuk sumber daya pelatihan dan pembelajaran?	
63		Jika Ya, bagaimana penyusunan ceklis untuk setiap komponen sumber daya yang dibutuhkan dalam program pelatihan (ceklis untuk sumber daya fisik, anggaran, maupun manusia)?	
64		Bagaimana sumber-sumber daya pelatihan ditetapkan (misal: melalui pertemuan antara desainer, pengelola peralatan dan fasilitas, dan pengelola keuangan)?	
65		Apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap penetapan sumber-sumber daya pelatihan dan pembelajaran tersebut?	
66		Jika Ya, bagaimana penetapan sumber-sumber daya tersebut dievaluasi dan dimintakan umpan balik?	
67	Pelaksanaan pelatihan	Bagaimana proses penyeleksian calon peserta pelatihan?	a. Kepala BBPLM
68		Bagaimana proses pemanggilan peserta pelatihan?	b. Bidang Program dan Materi Puslatmas
69		Apakah disusun perencanaan mengenai pembukaan pelatihan?	c. Bidang Program BBPLM
70		Apakah dilakukan pengecekan kesiapan sumber-sumber daya pelatihan?	d. Bidang Penyelenggara BBPLM
71		Jika Ya, bagaimana sumber-sumber daya pelatihan diperiksa kesiapannya sebelum pelatihan dimulai?	e. PSM
72		Apakah dilakukan pemeriksaan kesiapan instrumen evaluasi program pelatihan?	f. Bidang Standarisasi
			g. Bidang TU

73		Jika Ya, bagaimana instrumen evaluasi tersebut diperiksa kesiapannya?	h. Masyarakat (Alumni Pelatihan)
74		Apakah disusun perencanaan penutupan pelatihan?	
75		Apakah dilakukan penetapan bentuk penghargaan bagi instruktur maupun peserta pelatihan?	
76		Jika Ya, bentuk-bentuk penghargaan apa saja yang diberikan pada peserta maupun instruktur?	
77		Apakah dilakukan evaluasi dan umpan balik terhadap persiapan pelaksanaan pelatihan?	
78		Jika Ya, bagaimana persiapan pelaksanaan pelatihan dievaluasi dan diberikan umpan balik?	
79		Jika Tidak, mengapa tidak dilakukan?	
Tantangan dalam Perencanaan Program Pelatihan Masyarakat			
80		Apa saja tantangan (baik positif maupun negatif) dalam perencanaan program pelatihan masyarakat?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
81	Ketersediaan Sumberdaya	Apakah sumberdaya yang tersedia telah memadai dalam perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan masyarakat?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
82	Pengetahuan dan Keterampilan Sumberdaya Perencana	Kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh seorang sumberdaya perencana dalam merencanakan suatu program pelatihan masyarakat?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
83		Berapa jumlah personil yang dapat melakukan perencanaan program pelatihan masyarakat? (Jumlah personil yang dapat melakukan	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM

		identifikasi kebutuhan, baik internal organisasi maupun ke masyarakat)	
84	Peran Stakeholder dan Kekuasaan	Sejauh mana intervensi pimpinan dalam pengambilan keputusan pada tahapan perencanaan program pelatihan masyarakat?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
85		Bagaimana pendekatan perencanaan yang selama ini dilakukan dengan adanya agenda prioritas pembangunan desa dalam perencanaan program pelatihan masyarakat?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
86		Bagaimana peran masyarakat dalam perencanaan program pelatihan masyarakat?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
87	Umpan Balik dan Pengendalian	Bagaimana bentuk umpan balik dan pengendalian yang diberikan oleh: Pimpinan Karyawan Masyarakat dalam proses perencanaan program pelatihan masyarakat?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang

			Penyelenggara BBPLM e. PSM
88		Adakah forum khusus dalam melakukan monitoring dan evaluasi program pelatihan masyarakat?	a. Kepala BBPLM b. Bidang Program dan Materi Puslatmas c. Bidang Program BBPLM d. Bidang Penyelenggara BBPLM e. PSM
Strategi Alternatif dalam Menghadapi Tantangan Program Pelatihan Masyarakat			
89		Bagaimana strategi dalam menghadapi tantangan program pelatihan masyarakat yang ada?	a. Kepala Puslatmas b. Kepala BBPLM c. Bidang Program dan Materi Puslatmas d. Bidang Program BBPLM e. Bidang Penyelenggara BBPLM f. PSM

[illegible]

Diskusi bersama perwakilan Bidang Program dan Materi Puslatmas



Diskusi bersama Penggerak Swadaya Masyarakat



Diskusi bersama Kepala Seksi Pengelolaan Data dan Informasi serta Kepala Seksi Program Bidang Program BBPLM Jakarta



Diskusi bersama Staf Bidang Program BBPLM Jakarta